

新文化价值观

持续学习、不断反省，保持危机意识。
天道酬勤、谦虚务实，坚持才能成功。
目标清晰、执行高效、过程管理。
协作信任、胜则相庆、败则相救。
对公司充满热爱，对工作充满热情。
股东服务于员工，员工服务于客户。



江苏吴中

JIANGSU WUZHONG

股票代码：600200

① 江苏省苏州市东方大道988号
② 0512-66981888
③ www.600200.com
④ jswz@600200.com



江苏吴中

2022年 第二期
总第111期

新吴中

2022 秋

September

NO.32

内部资料 免费交流
准印证号：S(2022) 05000183

焦点

汇智聚力 携手共赢

传承、扬弃、创新，拼搏进取求发展；
学习、超越、领先，胸怀谋略看未来。

企业人才如初升的朝阳，
不断成长并积聚着能量，
总有一刻会把光和热洒满大地。

提升品质 美好生活
主办单位：江苏吴中医药发展股份有限公司

N0.32

2022年 第3期

敦本务实 志存高远
内部资料 免费交流

总 编：钱群山
主 编：许良枝
编 委 会：钟素芳、屈 莉、周 虹
郭 婷、徐 敏、顾李娟
戴 亮、吴健敏、张 明
沈 琤
编 辑：李兴旺
通 讯 员：朱雨蒙、周依倩、丁 磊
陈 曦、蒋晓琴

准印证号：S(2022) 05000183
编印单位：江苏吴中医药发展股份有限公司
发送对象：公司员工、客户
印刷单位：苏州文星印刷有限公司
印刷日期：2022年9月1日
印 数：1000册



01 卷首语

- 人才培养，我们能做些什么

03 新闻

07 焦点

- 公司董事长的人才观
- 一起发力才最给力——打造公司“三三制”开放管理体系
- 江苏吴中人才发展回顾与展望

18 学习

新思维

- 员工激励体系的现状梳理和改善建议
- 如何成为更高效的项目管理人
- 不容忽视的“不相容职务相分离”

23 视野

行业动态

他山之石

- 9年120亿，美的「数字化转型」的实践与经验

30 团队

研发

- 研发的人和事

销售

- 每一秒的付出，都将变成未来的礼物！
- 发一份微光，护万家灯火

生产

- 稳中求变 变中求新
- 我们的成长向太阳

36 文化

风采

- 烟雨江南——乌镇
- 人间仙境——茶卡盐湖
- 辞令
- 新秋：七月初相识
- 处世须带春风

悦读

- 《思考的力量》
——批判性思考成就卓越人生
- 触不可及，触手可及
——观电影《触不可及》有感
- 《蛤蟆先生去看心理医生》

风物

- 畚族婚俗

47 旗帜

活动

旗帜

- 迎接党的二十大
总书记这样总结过去展望未来

卷首语

人才培养 我们能做些什么

■ 朱菊芳

热爱，激情，专注，自驱；
坚韧，勤奋，努力，专业；
成熟，自信，阳光，真诚……

这是最受欢迎的人，这是我们一直寻找的人，
这是不可限量的人，这才是优秀的人。

公司每个阶段的创新和发展，都离不开优秀人才的支撑，只有持续的、足够数量的高素质人才的补给，才能推动公司不断向前发展。可现实中我们发现，公司当前的人才无法满足未来发展的需要。

我们需要能带来新突破、新价值的创新类营销人才、专业技术人才、领导性人才；我们需要能带团队将战略目标与规划转化为结果的管理人才；我们需要能解决问题的专业性能手性人才；我们需要能胜任及完成岗位价值的薪岗适配的人才……

TALENT DEVELOPMENT

那么，来吧，来吧。

因为这个时候，我们更有责任要对现在及未来做些什么。

我们要布局人才战略，要知道人才战略的根基是业务战略，人才战略与业务战略要同频共振；要有与企业文化相匹配的人才选拔体系，建立有针对性的培养体系，科学培养人才、灵活界定人才、正确用好人才。

我们要从“立足现在+有没有人”的角度去思考；

我们要从“立足现在+人好不好用”的角度去思考；

我们要从“放眼未来+有没有人”的角度去思考；

我们要从“放眼未来+人好不好用”的角度去思考。

我们要学一学其它企业的人才观：四川长虹的“人人是人才”，青岛海尔的“赛马不相马”，阿里的“非凡人、平凡心、做非凡事”，华为的“宰相必起于州郡，猛将必发于卒伍”。

我们要学一学其它企业的好经验：丰田的“岗位轮换培训”，柏克德的“逐层选拔培训”，IBM的“终身教育”，微软的“边干边学和言传身教”，摩托罗拉的“百年树人”。

我们要明白人才培养工作必须是一项全员的、体系化的工作，功夫在日常培养的各个环节。管理者，无论是哪个层级、岗位的管理者，都是人才培养的主力军。

我们要明白成功的领导者不只关注个人的成功，还能够帮助他人成长。人才是公司的宝贵财富，是决定公司转型成败的关键。而定制化的成长体系、高管带教工作的落实到位，能让新员工们快速成长。传帮代的培养模式，让成长中的人才也逐步成为孵化更多人才的“种子选手”，这种良性发展让组织的人才梯队建设固若磐石，坚不可摧。

一个组织的基业长青，不能仅靠一招鲜和一代人承载。杰克·韦尔奇曾说，“在你成为领导以前，成功只同自己的成长有关；当你成为领导以后，成功都同别人的成长有关。”真正的基业常青，是拥抱变化、主动孵化、代际传承，让组织能力有效地复制、延展，才能支撑组织永续发展。

这一次，与以往所有的不同；这一次，需要我们勇敢投入、全力以赴，因为这个时候，我们之变必然影响未来之变。

我用奔跑来象征你，因为奔跑的人拥有力量；

我用勇敢来象征你，因为勇敢的人敢于攀登；

我用尖锐来象征你，因为尖锐的人不会回避；

我用刺痛来象征你，因为刺痛的人直达本质。

勇敢的人，坚持者，自己改变自己的人，美好未来的创造者。

我向改变自己的人，向坚持者，向创造未来的人致敬！

从此开始，你我皆未来。

01 公司召开上半年度工作会议

7月9日，公司召开2022年上半年度工作总结会议，大家一起对照全年目标任务，总结经验、分析问题、落实措施，为更好地完成下半年各项工作奠定基础。公司董事长、首席执行官钱群山肯定了各个条线转变思路、勇于探索，上半年克服困难取得了一定成绩，但是对标行业标杆，还需要学习提升；对照全年目标任务，下半年压力巨大；要求公司上下保持战略定力，把握发展机遇，精准谋划布局，实现经营突破，为达成年度目标任务所必要的一切条件而努力。



02 吴中美学举办婴芙源销售启动会

8月31日，江苏吴中美学生物科技有限公司举办重组III型人源化胶原蛋白「婴芙源」销售启动会，以“童颜序章，婴芙之源”为主题，首个自有品牌——婴芙源正式面世，将吴中美学的医美产品线得到进一步扩充。

婴芙源重组胶原蛋白生物修复敷料以“重组III型人源化胶原蛋白”为核心成分，主打修复和抗衰功能，在靶向修复受损细胞、改善干纹细纹和调理肤质等方面有着显著作用。



03 吴中医药盐酸曲美他嗪缓释片中标十三省药品集采

6月1日，豫晋蒙鄂湘桂琼渝贵青宁新兵团十三省(区、市、兵团)药品联盟采购领导小组办公室发布公告，其中，吴中医药盐酸曲美他嗪缓释片（爱怡令）拟中标。集中采购通过确保用量压缩企业销售费用，通过及时回款降低企业财务成本，实现充分的市场竞争，促进行业良性发展。此次中标，有助于吴中医药进一步重塑商务渠道、提高市场占有率、做强产品品牌。



04 联合国内顶尖新型研发机构 加快重组胶原蛋白布局

7月，吴中美学与浙江大学杭州国际科创中心达成合作协议，双方共建“生物与分子智造研究院-吴中美学 重组胶原蛋白联合实验室”，以“实现符合市场需求且有独特优势的重组胶原蛋白医疗器械产品的产业化”为总目标。联合实验室研究方向包括：重组胶原蛋白的质量研究与评价，重组人源化胶原蛋白制备工艺开发及产业化，支撑性重组人胶原蛋白制备工艺开发及产业化，可编程化胶原蛋白定向进化开发技术。



05 吴中医药入选“中国化药企业TOP100”

7月12日，以“锚定‘稳’增长”为主题的2022米思会（中国医药健康产业共生大会）开幕。会上，米内网发布“2021年度中国医药工业百强系列榜单”，吴中医药成功入选“中国化药企业TOP100排行榜”。

06 公司获评吴中区税收贡献三十强

7月12日，为激励全区各企业及市场主体进一步开拓创新、奋发进取，为产业强区、创新引领做出新的更大贡献，吴中区委、区政府组织召开吴中区推进经济高质量发展大会。会上，根据《区委 区政府 关于苏州市吴中区2021年度经济贡献突出企业的通报》（吴委发〔2022〕11号），公司获评“2021年度税收贡献30强企业（30家）”，公司下属江苏吴中医药集团有限公司苏州制药厂获评“2021年度绿色发展引领企业（30家）”。



07 中国临床药学会年会疼痛专业分论坛

6月10日至12日中国医院协会药事专业委员会举办“2022年中国临床药学会学术年会暨第十八届临床药师论坛”，邀请国内著名的药学专家、医学专家和管理学者就当今药学领域的热点问题专题演讲和讨论，共同探索新时期医院药学转型的新需求、新机遇、新方法。

会议期间，公司携手中国医院协会药事专业委员会举办中国临床药学会年会疼痛专业分论坛，深入探索“以患者为中心”药学服务内涵、促进临床合理用药、安全用药。



08 公司董事长当选江苏省工商联执委

7月19日，江苏省工商业联合会第十二次代表大会闭幕。公司董事长、首席执行官钱群山当选江苏省工商联第十二届执行委员会委员。公司将坚定升级发展的信心，做强做优的雄心，争做合规经营、创业创新、回报社会的典范，为促进民营经济高质量发展作出更大贡献。



09 公司副总裁参加2022新药开发与合作高峰论坛

8月18日CPhI“思享会”——2022新药开发与合作高峰论坛上，行业精英、专家学者、创新企业代表进行分享和探讨，为加速推动创新药生态链构建与完善，助力中国新药研发创新发展与合作贡献智慧力量。

在论坛围炉对话“创新生态系统构建激活创新源头”上，公司副总裁、吴中医药集团董事长兼总经理孙田江进行交流分享，提出构建创新生态系统关键要推动基础研究、建立政府与市场共担的多层次医保体系、解决好医院准入门槛问题，才能为创新药发展注入新的活力，形成强大动能。



10 吴中区工商联主席解冰一行调研吴中医药

6月8日，吴中区工商联主席解冰、副主席吴逸凯一行调研公司下属江苏吴中医药集团。座谈会上，公司副总裁、吴中医药集团董事长兼总经理孙田江汇报了企业疫情期间“稳生保供”、“助力抗疫”的相关措施。解冰肯定了江苏吴中医药集团作为吴中区生物医药协会会长单位，长期以来在抗击疫情、产业发展方面所起的行业引领作用，并对吴中医药的未来发展寄予厚望。

11 公司举行2022年吴中论道活动

7月10日，公司举行以“经营复盘聚合力、踔厉奋发创业绩”为主题的“吴中论道”活动，结合半年度工作会议的总结部署，大家一起自我检视、自我批评，自上而下对照年度经营目标，剖析症结原因，研究整改措施；同时，复盘反思，发现问题，群策群力助推公司战略目标落地，促进年度经营指标有效达成。



12 公司召开2022年度人才发展工作会议

7月16日，公司召开2022年度人才发展工作会议，公司总裁班子、各企业经营班子成员、2022届星火大学生、青蓝六期及七期学员、年度新员工代表参加。会议深入分析当前公司人才发展工作面临的挑战，全面动员公司上下不断增强做好人才培养工作的责任感，下大力气引进、培养、用好人才，助力公司升级发展。



13 公司党委举行建党101周年纪念大会

7月1日，公司党委举行“凝心聚力勇担当 务实笃行谋发展”庆祝建党101周年纪念大会。会上表彰了2021-2022年度先进基层党组织、优秀共产党员、优秀党务工作者、企业文化优秀团队、企业文化之星。公司党委书记、副总裁朱菊芳强调各级党组织及全体党员必须要围绕公司“做强医药、做实医美”战略，进一步优化产业布局，提高经营效率，为公司升级发展奠定坚实可靠的产业基础。



14 公司与苏州、伊犁环保部门举行三方党建共建帮扶活动

7月1日，苏州市生态环境综合行政执法局、伊犁哈萨克自治州生态环境保护综合行政执法支队、江苏吴中医药发展股份有限公司三方在公司举行党建共建帮扶活动。大家深入公司下属江苏吴中医药集团苏州制药厂，现场查看重点车间及环保设施、审阅相关材料，面对面交流生产管理过程中的环保工作经验。



汇智
聚力

×

携手
共赢

传承、扬弃、创新，拼搏进取求发展；
学习、超越、领先，胸怀谋略看未来。

人才发展与队伍建设要解决的是
企业今天和未来面临的发展问题，

一定不是急功近利的短期活动，
不是赶时髦图好看形式化展示，
我们大家也都要有十分的耐心。

汇智聚力、上下协作谋发展；
携手共赢、同心筑梦向未来。

公司董事长 的人才观

公司董事长、首席执行官钱群山高度重视公司人才队伍建设,把人才队伍建设作为战略落地的重要支撑,推动公司上下持续引进人才为公司发展注入新鲜血液,做好人才培养为公司发展增添强劲动力。

今年以来,在公司内部电邮中,就什么才是合格的管理者,管理者如何贡献自身价值,如何打造优秀团队等方面的问题进行了分享,现在此刊出,请各级管理人员认真对照、认真学习。

ONE 躬身入局干出成果,培养人才带出团队 ——公司发展关键时期对管理者的要求

内部电邮(2022)1号

组织的力量,是我们赢在未来的唯一法宝,以公司高管和高级职员为代表的各级管理者是公司升级发展的重要力量。江苏吴中真正需要什么样的管理者,自己是不是一个合格的管理者,这些问题不仅应该引起重视,更值得大家进行思考。

在公司发展亟待破冰突围之际,我们有必要下决心整顿内部的管理要求和强化公司未来的用人原则,对于各级管理者,特别强调以下内容。

一 工作上看——有没有干出成果

如果做不到躬身入局,也不会拜访客户,每天都坐在办公室里看报表,不知道客户的需要,这样的人不是合格的管理者!

如果面对工作时束手无策,像一个无头苍蝇一样,没有方向,没有一套完整的体系,找不到工作重点,还爱瞎指挥,喜欢摆管理者的架子,最后导致团队没有成果,这样的人不是合格的管理者!

流于表面的动作没有意义,因为你不仅没有成为老板的左膀右臂,还成了公司前进路上的绊脚石。真正的管理者应该能下定决心去推那些虽然难但是方向正确的事情,以身作则去做那些能够助力公司发展的事情;遇到困难的时候要能坚定且笃定的分析,最后带团队打胜仗,做出真正有价值的事情。

二 管理上看——有没有带出团队

如果只是老板怎么说就怎么做,而且还要告诉下面的人,是老板这么安排的,将矛盾转移到了老板和员工身上,变成了一个传声筒,这样的人不是合格的管理者!

如果不敢做决策,追求保险策略,不求工作有所突破,只求不要出差错。做不出实绩,也从来不培养下属,这样的人不是合格的管理者!

不会带团队、不愿培养下属的人,迟早会被替代,因为你不能源源不断的培养接班人,会让公司没有前途。真正的管理者不仅要能找到一流

的人,更要能够在用的过程中养人,在养的过程中用人。每个管理者都要想方设法做好人才梯队建设,真正培养出可以接替你的人,唯有如此,公司才有可能提拔你,让你去负责更多业务。

人是成事的关键,位置越高,越影响事情的成败。管理者的能力体现在什么地方,不是他的职权、层级有多高,而在于他的格局、视野和境界有多高。

当前公司正处于发展重要节点,肯定会有困难和压力,但也有优势和机遇,人是当前公司发展能不能突破成功的最主要因素,企业拥有一批真正敢想敢干的管理者,才能改变现状、破冰突围,才会有走向增长和成功的开始。

TWO

业务以客户为中心,服务以前线为重心

——钱总对公司管理的有关要求

内部电邮(2022)2号

在2022年4月9日召开的吴中医药集团季度会议、股份公司季度会议上,股份公司董事长、首席执行官钱群山总结当前经营情况,部署后续重点工作,强调能给公司带来收入和利润的相关方都是公司的客户,要求公司上下要“给离客户越近的岗位,配置更多的资源”,各级管理者要“具备客户思维,能够贡献价值”,这是公司内部管理优化的重要方向。

一 要找到你的客户 并真正解决问题

◆**客户需求是企业发展的原动力**,为客户服务是企业存在的唯一理由,我们每个员工都有自己的“客户”,公司的利润只能从客户那里来,我们工作的意义和价值就是帮助客户解决问题。大家要在工作中独辟蹊径,练就“十八般武艺”;在业务上敢想敢干,应对客户的“七十二般变化”。如果缺乏客户思维,很多时候埋头苦干最后却没有好的结果。

◆**对于研产销等条线**,无论产品技术如何先进,理论方法如何高级,都需要一批人对接客户,要沉下去做市场、跑订单,要全力以赴搞研究、出产品,要想方设法保质量、保供

应。大家的任务非常明确,扩大合作伙伴和客户群,为他们提供更好的产品或服务,赢得客户的信任,构建起企业的竞争优势。

◆**对于其他职能部门**,更要明确你的工作服务于谁,他们为什么需要你?业务条线、政府部门、前线员工都是我们的客户。销售部门想要提高团队的销售能力,培训部门最简单的服务就是请一个老师,搞一场培训;但更要思考,这个方案到底是用来解决谁的什么问题?你有没有深入挖掘什么是业务部门的真实需求?你是否有这个能力帮助销售团队解决问题提升绩效?

二 管理要更接地气 提高前线战斗力

◆**前线团队是企业发展的最前沿**,各个层级、各个条线直接和客户打交道的地方都是前线,更优秀的前线团队才能创造更优秀的业绩。大家要能对遇到的痛点、堵点、难点、挑战点、风险点逐一分析原因、找出应

对之策;只有练就一双慧眼,业务数据了然于心,工作推进心中有数,才能带领团队走出一条新路。

◆**给予前线团队支持**。中后台管理如果脱离业务,就只是自娱自乐,对企业没有任何价值。大家必须带着服务支持到前线,与业务紧密结合,要能摸清“家底”,心中有本“明白账”,为公司决策提供专业支持;要能精准“把脉”,帮助业务队伍“多打粮、打好粮”,激发公司发展的内生动力。

◆**赋能前线人才成长**。公司对前线人员的管理要越来越灵活,越来越开放,既要定规矩、定指标,也要培养他们成为行家里手,支持他们不断探索创新。公司将坚定不移的加大人才的优胜劣汰,加强优秀人才的引入,为前线团队注入新的生机与活力。我们的评价体系也要持续优化,只要能够为吴中的发展带来效益和资源,就一定会给待遇、给平台、给机会。

痛点

堵点

难点

挑战点

风险点

公司上下各级管理者都要有身处前线的紧迫感,服务客户的责任感,时刻用“客户思维”和“前线心态”,去考虑问题、去对待工作,去解决问题,我们才能取得更大的成功,才能助推企业更好的发展。

THREE

找对人,做好事

——以正确的用人导向,引领干事创业的方向

内部电邮(2022)3号

在2022年7月召开的公司半年度工作总结会议、公司人才发展工作会议上,公司董事长、首席执行官钱群山在总结经营情况,部署重点工作的同时,特别强调“发展靠人才支撑,业绩靠人才创造”,要求公司各个条线加强人才培养、打造高效团队,这是公司人才发展的具体要求。

一 提升中层人员的胜任力

◆**要给中层搭平台**。千军易得一将难求,如果“将帅无能”,则会“累死三军”,各条线的中层人员是管理中承上启下的关键节点,是公司打胜仗的中坚力量。各级管理人员要和人力资源部门一起,把优秀的人才及时找出来、用起来,历练和培养一批涵盖各条线的人才队伍,形成选拔任用梯队,进一步强化公司的“腰部”力量。

◆**要给中层压担子**。坚持大胆用人,用好一个人能够激励一大片,更能激发公司发展的内生动力。对看得准、有潜力、有发展前途的管理人员,要找机会让他们到业务环境中多交流、多学习,要给他们多授权、让

他们多担责,有计划地安排他们在干中学,学中干,只有平时多压担子,关键时刻才能挑起更重的担子。

二 发挥人才队伍战斗力

◆**“干事”与“带人”并重**。各级管理者都不能脱离业务,只有练好基本功,才能为各项决策提供专业支持、找出应对之策。但是,“一个人强不是强,再强也只是只羊,全连强才是强,团结起来是群狼!”做管理的最重要的就是愿意培养人、发展人,把自己的经验、能力“复制”给他,不断提升下属胜任力,自己才能开创更大的事业。

◆**“厚爱”与“严管”结合**。各级管理者要躬身入局,帮助下属完成

目标、解决问题、拿到结果。同时,“慈不带兵”,不能当“老好人”,要诚恳的指出下属的错误,严苛的“真爱”才是培养人才的关键所在。在严厉叱责完下属后,笑着鼓励其努力,这种真诚率直的态度能让下属感到“领导是为了自己好”从而心怀感激。

◆**“制度”与“执行”统一**。公司要围绕发展大局,持续优化评价体系,形成激励大家担当作为的制度体系,重点解决公司上下干事动力不足的问题。对于已有的相关制度,要严格落实执行,奖惩分明,不能“雷声大雨点小”,用好考核、轮岗工具,避免干多干少、干好干坏一个样,推动干部能上能下,让能干事、干成事的员工获重用。

发挥人才 队伍战斗力

“干事”与“带人”并重。

“厚爱”与“严管”结合。

“制度”与“执行”统一。

正确的用人导向,引领干事创业的方向。让更优秀的团队,赢得更多更大的胜利。公司的升级发展,要靠许多优秀的吴中人来一起推动;公司的升级发展,必将为每个吴中人提供更好的回报。

一起发力 才最给力

——打造公司“三三制”开放管理体系

内部电邮〔2022〕4号

在2022年9月召开的公司月度工作总结会议上，公司董事长、首席执行官钱群山在总结经营情况，部署重点工作的同时，特别强调“把三三制作为一种工作思路”，要求公司上下营造群策群力、集思广益的文化氛围，这是公司下一阶段企业文化建设和内部管理优化的重要方面。

“三三制”是解放军的一种步兵“班组突击”战术，按照班为单位分为三个战斗小组，每一个战斗小组都由三个人组成，为方便能够相互接应，通常会排成三个梯队的形式。而三人战斗小组以三角作为进攻队形，小组当中的每个士兵在进攻、掩护、支援都各有侧重。

对于公司来说，每个部门、工厂车间、销售省区、研发项目组都要成为一个**战斗小组**，要调动团队成员的智慧并且进行整合，让所有人自觉成为问题的发现者和解决者，以此来凝聚组织的智慧，发挥组织的战斗力。

公司“三三制”开放管理体系主要包括

- ◆**一点**：以整体业绩提升为重点
- ◆**两面**：一方面，聚焦问题，理念上达成一致，强调目标；一方面，解决问题，行动上一起执行，关注效率。

◆**三三制**：从企业、团队、个人三个层面共同贡献力量，从组织、业务、文化三个维度推动管理变革。

打造公司“三三制”开放管理体系，必须做到

◆**强化内部沟通机制，真正达成共识**。近年来，公司层面通过“吴中论道”平台，在战略规划、管理思路等方面形成了共识。后续各级、各部门都要围绕具体的业务、针对具体的问题，每月组织2次开放式讨论，几个人通过头脑风暴和大讨论，可以结合实际提出问题困惑，可以针对问题提出建议及改善方法。如果没有统一认知就匆忙行动，在行动过程中只会各自为营，只有大家一起搞清楚干事的目标和方法，才能坚定的加以执行，形成有效合力。

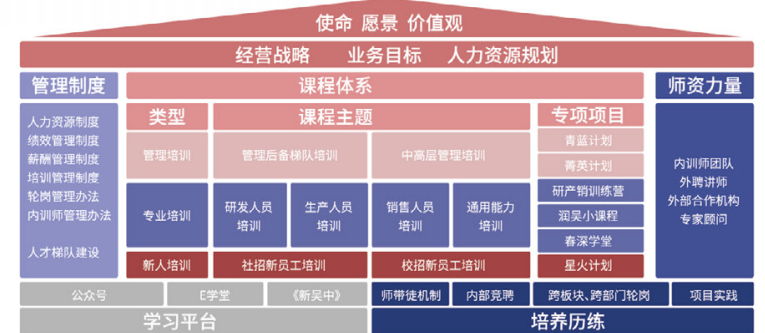
◆**建立团队相互信任，有效提高效率**。团队成员之间有分工、也要有协作，不同职能、层级的成员一起畅所欲言，减少大量中间环节。开放式讨论是团队对话的一种形式，是一种良性的对抗，对组织的成长和成熟非常重要。大家一起去发现问题、解决问题，经历过观念碰撞和态度转变，大家的信任感不断增长，并不断迸发出智慧的火花，通过将个体的能力放大到平台上，助力团队绩效提升。

◆**激发组织自身活力，杜绝官僚主义**。开放讨论的环境下可以不分上下，会有不同意见、会有争执，管理者要改变自己的心态，接受团队的观点冲突，不要急于给答案、不要认为自己都是正确的。要相信团队、鼓励多样化的见解，并且有意识地真正激发他们内在的动力、内在的智慧，热爱带来的责任意识会让大家表现得更加卓越，积极参与到、工作推进和目标实现中，深挖问题根源并开出“药方”，更进一步去推动组织的变革。

众人划桨开大船，
万人鼓掌声震天。
公司的未来在于内部有无
向前的方向和向上的力量。
向前的方向给每个人指引，
群策群力会让你无所畏惧。
向上的力量靠所有人汇聚，
集思广益才可能创造奇迹。

江苏吴中人才发展 回顾与展望

人才发展与队伍建设不是一次活动，一项运动。我们必须把企业的发展过程看作是建设过程，从而把它作为融入日常工作、推进管理创新的一项长期事项；我们必须始终与企业生存发展的自身实际相结合，与企业的具体工作相结合，紧密融入企业管理的实践之中，提高企业市场竞争能力和经济效益，从而为江苏吴中的快速稳定发展提供坚实有力的保障。



人才发展工作的有效开展离不开人才发展管理体系的支持，经过多年的人才发展工作实践，公司逐步搭建起一个具有吴中特色的人才发展体系。

- ◆以公司的使命愿景价值观为依托；
- ◆以经营战略、业务部门和人力资源规划为指引；
- ◆制度流程建设、课程体系搭建、师资力量打造、学习平台完善和轮岗机制完善等方面多管齐下；
- ◆初步形成覆盖线上线下途径、融合理论学习和实践锻炼、囊括“研产销”和各类管理人员的全方位人才培养体系。



近三年的人才发展工作复盘

◆**完善管理制度。**结合具体工作制定了《内部培训师管理办法》、《员工轮岗管理制度》、《人才梯队建设管理办法》，各项工作日趋制度化、规范化。

◆**启动专项培训。**针对不同类型的员工，安排了菁英计划和青蓝计划（管理人才）、研产销专项训练营（专业人才）、星火计划（应届大学生）、润吴小课程&春深学堂（公司全员）。其中青蓝计划作为最具代表性的青年人才培训计划，学员晋升率超过30%。

◆**搭建学习平台。**搭建了E学堂线上学习平台，累计上线各个类型的课程超1600门，人均学时超36小时。

◆**打造内训团队。**完成认证的内训师达20人，累计授课35场次，受训学员1500余人，内训师实现了自身的成长，也为助力公司发展做出了更大贡献。

◆**改善福利待遇。**对于销售新人、星火大学生和QC技术人员等重点人才，发放专项补贴及技能津贴，提供住宿。

◆**推进人才流动，**采用轮岗、内部竞聘等形式，对中层干部、核心骨干人员进行定向培养，目前已经实现了生产线内部、销售线内部等基础业务单元的轮岗和内部竞聘，累计轮岗70余人。

◆**开展人才盘点，**开展岗位评估和人才盘点，梳理研产销及各级管理人员现状，明确人才培养目标。

◆**组织关怀活动，**通过座谈会、年终访谈、团建、慰问等方式，收集员工意见，持续彰显企业人文关怀。

◆**营造组织氛围，**定期开展各类评优评先活动，如月度明星员工，树立优秀标杆，激励全员奋进。

◆**做好人才申报，**涉及二十余项人才申报，如姑苏紧缺人才、东吴紧缺人才、高端人才、倍增计划等。

总体来看，通过加强医药研发布局，推进车间技术改造，做好校招安排及重点人才引进，同比公司2019年，岗位分布上，研发人员增加了2%，生产人员减少了8%；学历分布上，本科及以上学历增加了近6%，大专及以下人员相应减少；年龄分布上，31-50岁之间的人员增加了近4%，人员结构有一定改善。

目前青蓝计划、研产销训练营等专项培训活动已经实现了常态化运营，并不断提升培训效果；轮岗和竞聘也逐步成为了一个行之有效的人才培养方式，受到了业务部门的认可和支持，公司上下已经逐步形成重视人才发展的自觉性和自发性。

人才培养力度不够。人才培养技巧不足，缺乏系统规划，培训方式相对单一；部分管理者对人才培养不够重视，对下属缺少辅导，缺少对已毕业学员的持续关注。

人才结构有待优化。横向对比其它行业标杆,年龄结构和学历

结构还有进一步改善的空间，需补充更多年轻人员，专业技术人才不足，缺少尖子人才和高素质的技术管理人才。需要继续壮大研发和销售团队，适度缩减生产人员规模，合理调控职能人员。

人才外流比较突出。由于业务与组织架构调整，职业发展路

径通道不够通畅等原因，导致部分人才外流，人才储备不足。

部门墙现象仍存在。大局观不足，团队协同意识不强，以部门利益为重，这些情况对人才的跨部门轮岗、晋升等造成了一定阻碍,轮岗和竞聘在公司更大范围和更高层面还需加大推广力度。

公司岗位评估和人才盘点

我们应当未雨绸缪，在关注各自部门管理、各自企业经营发展的同时，不断为部门和企业培养和储备人才，做好人才梯队建设，有效防止人才断层、降低人才流失和不足给公司带来的损失。

公司今年启动了岗位评估和

人才盘点活动，通过部门初评、分管领导复核，得出了各部门岗位评估和人员盘点数据，进而输出了各部门的关键岗位清单和拟培养人员名单，为后续人才梯队建设奠定了基础。根据人员盘点数据，将胜任力得分（视同绩

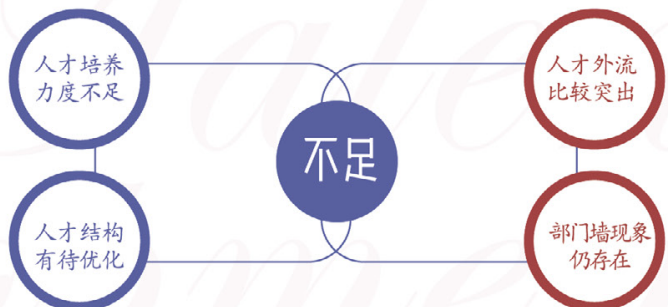
效）和发展力得分（视同潜力）分别作为纵轴和横轴，绘制出了人才九宫格矩阵图，并将图中位于右上角的超级明星、潜力之星、绩效之星纳入公司人才库，作为首批拟培养的后备人选。

绩效	低			中	高			潜力		
	低				中					
	低				中					
高	(4) 熟练员工 现任岗位发展，稳定激励， 扩大职责，给予支持。			(2) 绩效之星 扩大职责，给予历练机会。 考虑加薪晋升，合理激励， 重点保留。	(1) 超级明星 承担更大职责，加薪、晋 升，激励倾斜，重点保留。					
中	(7) 基本胜任 确保业绩稳定，调整/留 任现岗。给予辅导和培训			(5) 中坚力量 提供挑战性任务。给予关 注和辅导。	(3) 潜力之星 设置挑战性目标，考虑晋升 加薪，挖掘正确的激励点。					
低	(9) 问题员工 确保继任者，妥善优化			(8) 差距员工 分析原因，支持鼓励，降职 降薪，绩效辅导。调整岗 位，继续观察。	(6) 待发展者 分析原因，给予辅导。提供资 源支持，帮助提升业绩。					

通过系统性的人才盘点分析，与目标对标，定义差距，进一步落实人才发展和培养项目，形成“定标—对标—补差”的闭环。让每一个人才发展和培养项目都有根，这样才能有指向性地解决人才发展的几个具体问题。

人才发展工作中存在的不足

人才发展工作是一项系统工程，离不开公司高层的重视和支持，离不开业务单元各级管理者的理解和配合。认清人才队伍现状的同时，也要对人才发展工作中存在的不足进行反思和总结，主要归纳为以下四个方面。



培养谁——培养值得培养的人

“大胆自信”的管培生；善于“影响他人”的内部骨干；有“持续奋斗”精神的现任管理者；有“谦虚开放”心态的新进管理者都是培养对象。

谁来培养——让有能力的人来培养

具备良好素质，对他人有积极的预期；有帮助他人成长的热情；有打造组织能力的直线经

理、思想导师、专业导师、HR团队都是有能力培养的合格人选。

培养什么——培养能够培养的能力

专业知识、行业知识、管理能力；影响他人能力、计划统筹能力、团队管理能力；新知识、新技术、新的管理理念及方法；公司文化及价值观、战略规划及目标、产品体系与运营流程、公

司制度规范体系、新的人际关系都是应该培养的能力。

怎么培养——在实战中培养

导师制、个人发展计划、训练营、在岗学习、行动学习；导师赋能、承担管理职责、参加管理会议；轮岗、外派充电学习；融入之旅计划、建立人际关系、鼓励发挥优势等这种种都是培养的好方法。

如何有效推动人才发展项目的落地执行？

■把每一个人才发展项目视作一个产品，以“战略—组织—人才”一脉相承的视角来推进。

名

给舞台，打造个人影响力。每个项目都是有意识地给管理者、讲师、优秀学员提供一个交流、分享、展示舞台，在潜移默化中为他们打造内外部影响力。

利

给支持，提供资源和反馈。通过人才盘点和人才激励体系，圈定高潜员工，量身定制发展计划并提供培养资源，培养结果与应用直接关联，让员工从中受益。

学

给干货，助力更快的成长。从组织和业务场景痛点出发，通过训战结合、个人发展计划等学习发展项目，让员工真正学到解决业务难题的干货，助力成长。

乐

给快乐，提供健康的土壤。为人才发展提供简单、透明、健康的文化氛围和工作环境。只有大家积极参与、良性互动，才能形成一个生生不息的正循环。

■公司将人才发展的终极目标设定为：打造一支业务能力精湛、管理能力卓越、对公司高度认同的高绩效团队。

在时间上，要超前于业务的发展来培养人，而不是等业务发展遇到困难才想起来培养。

在数量上，要在中层岗位上做到“饱和配置”，做到良将如潮而不是捉襟见肘。

在投入上，要在经费预算以及包容试错的机会上，都能不计得失投入到人才培养上。

在起点上，要坚持“招聘基层、培养中层、选拔高层”的人才供应逻辑，选拔高潜的优秀种子人才，以培养中层为基础要求、以发展高管为深层目标，为企业建立起强大的人才供应链。

要坚持“因事用人”，而不是“因人设事”，要盘一盘自己的团队，评估关键岗位人才的能力与潜力，画出组织架构，写下重点岗位的名称及对应的员工；对关键岗位人才盘点后进行多维实践应用，应用于员工能力开发、人才池建设、继任者计划。

要对人力资源进行开发与再配置，建立干部的职业发展通道。

在此基础上，可以有意去推动干部的轮岗；设立岗位任期制，对干部的岗位轮换提供便利；引导内部竞争，绩效管理的淘汰制，岗位竞聘制，还有被腾讯、字节跳动等广泛使用的内部赛马制都是很好的内部竞争管理方式。

要注重通过业务竞赛、技能鉴定、岗位竞聘、项目领衔、揭榜挂帅、考试考核的多样化灵活举措考察、评价、选拔、任用人才，体现规范性、民主性、竞争性，着力营造能者上、平者让、庸者下、劣者汰的公开、公平、公正环境。

要清楚管理者规范的履职是人才培养最关键的方法，组织内部学习氛围的打造是人才培养的催化剂；同时，建立培养“共同责任”，要用人之长，还要能容人之短，有独特的用人之道和识人之道，挖掘他人才华，“成长”才是

公司给予员工的最好待遇。

要清楚企业不同发展阶段有不同类型或创新型公司技术人员是核心人才，销售型公司自然营销人才是核心；在成长期，能带营销团队攻城掠地或带团队工作的管理人才即成为核心人才之一；在成熟稳定期，企业就需要构建以内部为主的多层次的稳定的多面化的人才队伍，也包括精细化改善和创新的人才；在衰退期，就非常需要能突破、创新、变革的管理人才。

要建设动态人才供应链，动态人才交流、动态人才盘点、动态人才发展、动态人才池（梯队）建设；入库标准，一看能力，二看潜质；在库培养，既要培养人的能力，也要培养人的意愿；人才出库在于评估，我们需要一些手段来检验人才培养水平。

人才发展和培养工作的真正动力和价值，就是为组织孵化出这样一群人，让人才从“一棵大树”变成“一片森林”，最终实现企业与人才的共赢。

人才发展总体策略

一个中心

四个体系

建设人才供应体系

完善人才发展体系

优化绩效激励体系

加强企业文化体系

公司基于人才发展现状，结合中长期战略规划，制定了围绕一个中心、建设四个体系的人才发展总体策略。

一个中心：

所有的人才发展工作围绕提升人效这个核心。

四个体系：

建设人才供应体系：在选人和育人两个方向上同时发力，在选人上，持续做好招聘选拔工作，做好需求规划，明确人才定位；加大品牌宣传，加强渠道建设；普及竞聘调岗，激活内部流动；完善校招管培生机制，加大校招力度；加快重点人才引进，优化学历和年龄结构。在育人上，不断创新人才培养机制，稳步推进现有培训专项，不断丰富培训项目；加大校企合作，适时开展合作办班；成立内部学习小

组、读书分享会等，鼓励员工自主学习。

完善人才发展体系：实现人才发展工作的闭环管理，推动公司的人才结构呈螺旋式上升。确立人才标准，初步搭建岗位胜任力模型，完善职级体系，开发任职资格标准，明确岗位人才画像。优化选才机制，定期开展人才盘点、适时组织人才测评、360评估、人才复盘会等活动，输出高潜力后备人选。实施定向培养，有序推进各类专项培训班，加强绩效辅导、加大轮岗、竞聘等机制的实施力度，帮助人选快速成长。完善激励体系，健全干部和关键人才管理制度，完善内部晋升机制和员工持股机制，落实任职资格认证活动，实现员工的双通道晋升。

优化绩效激励体系：持续优

化现有的绩效管理体系，完善管理框架，优化考核指标、整合考核流程、加强过程管控、加大面谈辅导。同时，不断完善公司的人才激励机制，打造全面薪酬激励体系，健全股权激励、员工持股机制，完善合伙人机制。

加强企业文化体系：日常工作中持续加大宣传力度，利用线上线下平台宣传企业战略，梳理文化理念，总结文化描述故事，打造文化载体。适时开展线下团建活动，通过团队竞赛、兴趣小组活动、生日会、欢送会、困难员工慰问等形式，帮助员工解决实际困难，加强跨部门互动，逐步打破部门墙。严格落实奖惩管理制度，定期开展优秀员工评选，不断完善各项规章制度并严格落实，打造奖罚分明、共同进步的组

2022年7月，公司第六期“青蓝计划”学员完成一年期的培训课程，顺利毕业。学员围绕目标管理、团队凝聚、计划制定、高情商修炼、问题分析与解决等课程的所学要点，结合工作实际完成了毕业论文，最终评选出三篇优秀论文。本期刊物摘录了优秀论文的核心内容，与大家一起交流学习。

栏目
引言

员工激励体系的现状梳理和改善建议

■ 江苏吴中医药集团人力资源部 / 孔庆杰

“在行业竞争日趋白热化的今天，公司要想获得持续发展，就必须建立一套科学合理的员工激励体系，充分发挥员工的积极性和创造性。公司在长期的发展历程中，逐渐建立起了一套符合自身实际的员工激励体系，较好地发挥了激励的作用。”

现有体系包括了物质激励和精神激励两大类型

物质激励

薪酬福利激励。公司的薪酬结构中包括了绩效工资、绩效奖金、销售提成、销售佣金、年终奖等浮动部分，另外还设有项目奖金以奖励表现突出的项目参与人员，一方面吸引了一批行业优秀人才聚集到公司，另一方面也激励了内部员工的工作积极性。

员工持股激励。公司在2022年启动了员工股权激励活动，持股员工与公司从原来的雇佣关系变成了伙伴式的合作关系，让持股员工对公司有了极大的归属感，有助于持股员工将自己视为公司的主人，自觉地把个人的前途与公司的前途紧密联系在一起。

精神激励

文化激励。公司的企业文化本质上是一种奋斗文化。用心服务、充满热爱、高效执行、团结协作、谦虚务实、持续学习等价值观是公司的文化核心。这种奋斗文化使得公司能够在医药行业中始终占有一席之地，在日益激烈的竞争环境中稳步前进，不断壮大着公司的实力。

年度评优激励。公司每年年中和年底都会组织各部门开展年度评优活动，并为获评员工召开隆重的表彰仪式。苏州制药厂更是每月评选一次明星员工。通过精神与物质的双重奖励，一方面使员工感受到公司的肯定，另一方面也会激发其工作动力，使其向更高的台阶迈进

培训学习激励。为了让员工实现快速成长，公司开展了一系列的培训活动，既有星火计划、青蓝计划、销售铁军等专项的系统培训，又有面向特定员工的外出培训以及个性化的线上自主学习平台。有效地满足了员工的学习和发展的需求，对于员工不断提升自己，对于公司有效留住优秀员工都发挥了重要作用。

鉴于当前很多员工尤其是年轻员工，已经不再简单地满足于薪资收入的多少，他们更看重公司的企业文化是否优秀、组织氛围是否和谐、个人能力能否得到提高等。因此，结合公司现状，建议进一步加大精神激励的力度。具体包括以下几个方面：

01 文化激励

为了让公司的企业文化更有效地渗透到员工的日常行为表现中，有效发挥企业文化的激励作用，建议在全公司范围内开展价值观案例撰写活动，号召每个员工随时捕捉和记录发生在身边的符合公司价值观的行为，并为价值观践行者和记录者提供及时的精神奖励。比如：针对公司的六条价值观，可以分别设置服务之星、奉献之星等六个奖项，每月评选出价值观践行标兵，同时为价值观记录者颁发伯乐奖。

02 荣誉激励

荣誉激励是满足员工对自尊的需求、激发他们奋力进取的重要手段。考虑到公司的评优活动在及时性和覆盖面上都有一定局限性，建议开展全员点赞活动，发动公司全员随时随地为身边的好人好事进行点赞，并定期向全员公布排行榜。这些表彰大致可分为公司级、部门级和员工级三种类型。通过这一举措，可以引导员工的行为向积极健康的方向转化，提高工作热情、改善工作质量、加速个人成长。

03 成长激励

建议公司持续为优秀员工提供提供富有挑战性的发展机会，创造有吸引力的发展平台，全面评估员工现状，帮助员工确定适合自身的职业目标，最大程度地发挥自身潜能。同时，公司应尽快完善内部晋升通道，建立一套行之有效的员工晋升机制，明确晋升条件，规范晋升程序，对员工进行全面、客观、公正的评价，让每一个员工都能及时获得晋升机会。

一个有效的员工激励体系应随着内部管理要求、外部市场环境以及员工实际需求等诸多因素的变化而不断优化。激励贵在有效，无论是物质激励还是精神激励，应根据实际情况，采用灵活机动的激励措施，没有万能的激励体系，只有合适的激励体系。

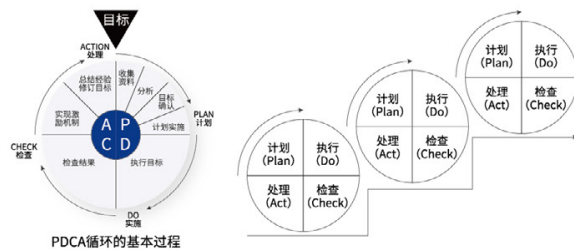
药物研究院 / 徐晓红

一、好习惯的养成

歌德说，一个人不能骑两匹马，骑上这匹就要丢掉那匹。柯维博士对于“选择哪匹马的问题”提出了“要事第一”的原则。工作和生活中我们不要成为“紧急”的奴隶，事分轻重缓急。要事第一原则倾向于重点放在重要但不紧急的事情。



所谓PDCA循环也称为戴明环，即计划(Plan)、实施(Do)、检查(Check)、行动(Action)。



工作中可以使用WBS将目标拆分成若干小目标，进而赋予工作包时间逻辑和优先级，用project绘制成甘特图，直观地表明任务计划执行时间点，明确责任人准确进行跟踪。



良好的习惯是推动我们进步的基础，也是推动我们不断进步的最好方法。成功一定是有经验的，失败也一定是有教训的，经验和教训都会成为最具价值的决策财富。工作中需学会利用科学的工具，加之及时的总结复盘，做好经验总结 and 分享，项目管理一定会更加高效。

[illegible]

不容忽视的 “不相容职务相分离”

■ 审计风控部 / 刘静

内部控制是一项大的系统工程，而实施内部控制的一个重要环节是制订内部控制措施，其中不相容职务分离控制是内部控制措施的重要方面。

不相容职务相分离原则最早起源于美国COSO，我国在推动和促进内部控制体系建设过程中，要求上市公司将不相容职务相分离原则作为一种内部控制措施得以执行。

控制措施：实施内部控制环节

不相容职务相分离：
一种控制措施

内部控制：系统工程

不相容职务相分离原则在业务中的应用

(1) 货币资金控制的职务分离

若不能做到货币资金控制的职务分离，可能会发生会计错报甚至舞弊。

例如T公司出纳A侵占公司资产近千万，其通过不断盗用公司空白支票，并以伪造签名、伪造询证函等方式对银行余额的真实变动进行掩盖。

T公司职务分离原则为什么失效了？

原有的流程和内部控制是：空白支票簿由出纳保管；CEO负责保管公司印鉴和财务专用章。

但实际执行过程中，由于CEO经常出差，出纳通常会事先预备一些空白支票让CEO先盖章以便付款，CEO将盖章后的空白支票交由CFO保管，渐渐地CFO因事务繁忙便交由总账会计保管，后来支票申请太频繁，索性就由出纳直接保管。

此前出纳A兢兢业业工作数十年，从未出现错误，没有人对他的诚信提出质疑；管理中也很少有事故发生，相关人员也就淡漠了风险意识，因此忽视了职责分

离原则，导致这一惊天舞弊案的发生。

(2) 工程项目控制的职务分离

若做不到不相容职务相分离，可能导致工程项目质量不过关甚至舞弊。

上海某检察院接举报，某工程科长张某在外购买高档住房，与其收入明显不符。经相关部门调查发现，该企业全年的物料通过张某一入经办。按其公司的制度，对大于45万元的单笔采购需要其上层领导审核，但张某通过对采购金额进行分拆等手段，成功钻了空子。

(3) 采购与付款控制的职务分离

若未贯彻落实不相容职务相分离，可能导致采购价格过高甚至发生贪污受贿。

某酒店开业，其大堂的一盏高达120万美元的水晶灯吸引了大量宾客，一时间成为当地头条。但仅仅2个月后，水晶灯失去了原有光泽，不复往日光彩。原来这笔交易从合同的签订、验收入库到货款的支付只通过王经理一人经手，他因收受了巨额好处费，通过南方某地购入了水晶灯的赝品。

不相容职务相分离原则虽然能够作为一种内部控制措施规避部分风险，但是这也在某些限度上增加了成本。当成本效益与内部控制相矛盾时，企业应当评估不执行“不相容职务相分离”措施而可能造成的风险承受度。在风险能够承受的前提下，通过定期和不定期的监督检查来避免未做到“不相容职务相分离”这一控制措施而可能造成的风险。

不相容职务相分离控制仅仅是内部控制的一个具体环节，我们需要去改进、完善和维护企业的各项内部控制，通过监管确保相应程序和制度得到有效持续地实施，加强风险意识，增强内部控制，并且基于企业的发展规划、经济形式、市场走向的改变去持续的改进和完善。

行业动态

01

上交所：发布科创板医疗器械企业第五套上市标准适用指引

为进一步服务科技高水平自立自强，鼓励医疗器械企业开展关键核心技术产品研发创新，上海证券交易所6月10日发布实施《上海证券交易所科创板发行上市审核规则适用指引第7号——医疗器械企业适用第五套上市标准》。

科创板第五套上市标准增强了对“硬科技”企业的包容性，支持处于研发阶段尚未

形成一定收入的企业上市。开板以来，已有一批创新药研发企业采用第五套上市标准在科创板成功上市，初步形成了药品研发企业的集聚效应和示范效应。上交所本次制定《指引》，进一步明确医疗器械企业适用第五套上市标准的情形和要求，是进一步完善科创板支持医疗器械“硬科技”企业上市机制，更好发挥科创板服务科技创新发展战略的重要举措。

02

国务院办公厅：医改2022年重点工作

5月25日，国务院办公厅发布《深化医药卫生体制改革2022年重点工作任务》，从加快构建有序就医和诊疗新格局、深入推广三明医改经验、着力增强公共卫生服务能力、推进医药卫生高质量发展提出4个方面21项重点任务。

在深入推广三明医改经验方面，继续压实地方党委政府责任，持续开展推广三明医改经验监测评价，鼓励各地探索创新。指导地方统筹推进药品耗材集中带量采购、医疗服务价格、医保支付方式、人事薪酬制度、综合监管等领域改革，进一步强化11个综合医改试点省份的示范带动作用。

03

国家药监局：《2021年度药品审评报告》

6月1日，国家药监局发布《2021年度药品审评报告》。《报告》显示，2021年全年审评通过47个创新药，再创历史新高。一批临床急需药品进入“快速通道”，53件注册申请(41个品种)纳入突破性治疗药物程序，覆

盖了新冠病毒感染引起的疾病、非小细胞肺癌、卵巢癌等热门适应症；115件注册申请(69个品种)纳入优先审评审批程序，其中符合附条件批准的药品41件、符合儿童生理特征的儿童用药品新品种及剂型和规格34件。

04

《超药品说明书用药目录(2022年版)》发布

6月28日,广东省药学会更新发布了《超药品说明书用药目录(2022年版)》,新增37条超说明书用药信息,这是2015年以来发布的第8版。除广东地区外,本版目录起草单位包括北京、辽宁、黑龙江、上海、江苏、浙江、安徽、湖北、湖南、海南、重庆、四川、陕西、福建等省、市的三甲医院。

05

国家医保局: 2022版医保药品目录调整方案

6月29日,国家医保局官网公布《2022年国家基本医疗保险、工伤保险和生育保险药品目录调整工作方案》,新版医保目录调整正式进入了轨道。方案明确,该项调整工作将于7月1日正式启动申报,11月公布结果,明年1月1日落地执行。6种情况企业可以参与申报;申报条件向罕见病患者、儿童等特殊人群适当倾斜;完善了准入方式,非独家药品准入时同步确定支付标准;改进了续约规则,更利于稳定预期。

06

第七批集采中标结果官宣

7月18日,国家组织药品联合采购办公室通过上海阳光医药采购网公布了第七批全国药品集中采购的正式中选结果,将于2022年11月实施,具体执行日期以各地发布通知为准。根据国家医保局此前公布的数据,此次集采共有295家企业的488个产品参与投标,217家企业的327个产品获得拟中选资格,最终有60种药品采购成功,拟中选药品平均降价48%。

07

江苏: 定点药店带量采购与阳光采购工作启动

8月3日,江苏省医保局发布《关于开展医保定点零售药店参与带量采购和阳光采购工作的通知》,明确医保定点零售药店对带量采购中选药品实行“零差率”销售。对省平台带量采购中选药品、国家谈判药品、省级储备药品外的其他阳光挂网药品,定点药店在采购时应主动开展议价,按议价结果采购,并在不高于挂网价前提下合理确定销售价格。

08

国家药监局: 公开征求医用透明质酸钠产品管理类别意见

5月2日,国家药品监督管理局为更好地指导规范医用透明质酸钠相关产品的注册和监管工作,保证公众用药、用械、用妆安全有效,促进行业高质量发展,组织起草了《关于医用透明质酸钠产品管理类别的公告》(修订草案征求意见稿),公开征求意见。文中指出,该产品作为可吸收外科防粘连材料应用、作为注射填充增加组织容积产品应用、以及作为注射到真皮层,通过保湿、补水等作用改善皮肤状态应用时,按照第三类医疗器械管理;而作为辅助改善皮肤病理性疤痕,辅助预防皮肤病理性疤痕形成的疤痕敷料应用时,按照第二类医疗器械管理。

09

国家药监局: 征求《医疗器械注册质量管理体系核查指南》意见

5月27日,国家药品监督管理局为加强医疗器械注册人制度下注册工作的监督和指导,提高医疗器械注册质量管理体系核查工作质量,根据《医疗器械监督管理条例》《医疗器械注册与备案管理办法》等法规规章的相关要求,组织修订了《医疗器械注册质量管理体系核查指南》,向社会公开征求意见。

10

国家药监局: 《2022年医疗器械分类界定结果汇总》

7月13日,国家药品监督管理局医疗器械标准管理中心对外发布《2022年医疗器械分类界定结果汇总》。现阶段,分类目录根据需要进行调整,调整工作原则上每年不少于一次。产品是否纳入医疗器械监管范围、属于哪种管理类别,对于生产、经营企业来讲影响巨大。国家层面对医疗器械生产、经营、使用等全生命周期均有非常严格的监管举措。

11

重组胶原蛋白首个行业标准8月正式实施

8月1日,中华人民共和国医药行业标准YY/T 1849-2022《重组胶原蛋白》正式发布并实施。这是国家首次针对重组胶原蛋白在医药领域出台的行业标准,由国家药品监督管理局颁布实施。该标准实施,将对重组胶原蛋白的质量控制、检测指标及其检测方法等给出明确要求,适用于作为医用原材料的重组胶原蛋白的质量控制,也将促进重组胶原蛋白市场更加规范、健康、有序地发展。

他山之石

9年120亿

美的「数字化转型」的实践与经验

■ 文章来源于长江商学院EE，作者长江EE（ID: CKGSB_EE）

一家下定决心做数字化转型的传统企业可以付出多少？美的给出的答案是：9年，120亿。

巨大的决心与投入在9年中开花结果——美的把20余万人、20余个分散在全球的生产基地、10余个事业部的业务流程、数据统一到一个系统里，通过数字化、智能化实现智能精益制造。同时，将自身基于制造业的洞察以及软件、硬件上的优势累积构建工业互联网平台，赋能制造业转型。

如今，美的已成为一家数字化、智能化驱动的科技集团，拥有数字驱动的全价值链及柔性化智能制造能力，位列中国制造业中数字化程度最高的企业之一。

美的集团美云智数总裁金江在长江商学院智能商业学堂课程中完整分享了美的数字化转型的经验与方法论，我们摘编了其中的一小部分，希望你带来新的思考。

下篇：数字化管理

数字化管理

企业如果没有形成整体的数字思维，还按照原来规划时代的一些逻辑去运作的话，很大几率会增加成本。

美的数字思维，内化贯穿到企业整个经营管理流程。

01 智能制造

美的智能制造不仅仅是工厂里的智能制造、产线的自动化，还包含从用户洞察开始，从产品研发创新、计划采购一体化、供应商协同到柔性制造。

以数据为核心将研产供销等所有业务环节连接起来，将业务从物理形态转变为数字形态，实现透明化；完成透明化后，再通过数据驱动全价值链业务的变革与持续改善。

产销协同（T+3变革），通过零售模式变革，实现订单驱动、端到端可视、提升研发、生产、分销效率；供应链计划一体化平台，通过订单计划、计划排产、生产备料、车间排程、生产执行、订单发运等从计划到交付的闭环。

同时，美的与供方全价值链协同，全面提升供应商智能制造能力，支撑中小企业快速上云上平台，助力智能制造升级；新型“黑灯工厂”，基于MES的制造集成平台，实现自动化生产、数字化透明，以数据驱动制造

运营管理，端到端价值链拉通，实现设备自动化、生产透明化、物流智能化、管理移动化、决策数据化。

为达到供应链最优化，以及实现经营目标达成，美的集团坚持以数据驱动运营的智能制造运营管理。在集团总部一层的蓝色大屏上，实时显示着最新的生产、设备、品质、物流、园区车辆、日常化管理、销售等数据、工业仿真实现生产制造的产线上实时数字孪生的镜像，可以看到每一个订单从进入到物料采购、组织生产、最后出库，配送到消费者的状况。

这些更新的数据也会同步给相应管理人员，让高管不管身处何处，都能掌握所有企业制造管理状况。

02 大数据

大数据对于企业一把手来说，就像企业的“体检表”，通过数据实时掌握企业的“健康状况”，远胜于仅凭下属汇报和经验直觉来做出决策。

而数据包含企业内外部数据，在美的内部被分为两块：

一块是来自于互联网的大数据，比如通过对市场大数据分析，发现小型豆浆机、3L以下小容量的电饭煲等小家电，正在被很多单身人士使用、购买，就是基于互联网大数据捕捉到的商业机会。

另一块是企业内部的大数据，它是多层级、多维度的数据分析能力的支撑，美的现在90%以上的经营分析指标线上化，70%的决策通过系统来产生。

现在美的集团的管理层，每天早上8点钟到办公室时，打开手机就可以清清楚楚地看到截止到昨天晚上24:00点公司所有经营状态，比如销售额、库存、利润、费用、每个国家和每个地区销售情况等，所有的数据在移动端上一目了然。

03 数字化营销

美的业务大部分面向终端消费者，因此构建出一套以用户为中心的数字化营销体系，通过渠道云、用户云、新零售的整合解决方案，利用数字化手段连接用户、渠道商、零售门店和导购等工作人员，最终实现用户直达、效率驱动、全域融合。

渠道转型是美的数字化转型难关中一道“坎”，家电市场曾经“渠道为王”，现在大部分制造企业都有分销体系来支撑业务发展，但随着电商时代的到来，渠道扁平化、渠道利润空间被无限压缩，急需转型。领先企业在带着行业伙伴一起发展时，一定要注重与传统渠道商、供应商的关系，要为这些伙伴赋能，帮助其转变。如何通过领先企业的渠道分销通路连接到消费者，做好服务？这需要去深度思考。

目前，美的渠道转型成果显著：10年前，美的有超过2000个渠道对应仓库，现在只需要不到150个，节省了大量的物力、人力、资金，T+3客户订单比例上升了163%。

除此之外，美的还为零售管理直达赋能，帮助每个代理商建立自己的电商官网和微信小程序，在线上以代理商自身的名义销售美的产品并提供服务。

04 财务管理

美的财务是一体化管理，打造以业财一体、财务共享为核心，涵盖预算、费用、采购、销售、核算、资金、税务、自主经营等业务，实现了全业务、全流程的全价值链财务解决方案。

每年做预算时都要做“零基预算”，也就是根据明年的业务战略来定预算，比如战略上强调“科技领先和产品领先”，那财务就要看下一年的研发投入预算，如果只是嘴上讲重视产品，但在产品研发投入很少，这是

不行的。预算制定后，就是基于业财一体的预算执行，没有预算的钱不能花，有预算的钱超了预算也不能花，这是一个全面的预算管理。

同时，美的是职业经理人制度，集团从上到下非常重视绩效，绩效考核是由财务来主导，因为只有财务部门对整个集团的经营理解最深，可以站在全集团的层面来看待经营情况，保证各个经营单元所关注的指标，与公司战略和经营高度匹配。

很多人问：为什么美的这么复杂而又庞大的产业集团能够高效地运作？就是因为财务引导的这个责任制“指挥棒”在指挥大家，责任制指标一旦制定，系统就会高效运转起来。

而业财一体化是管控的关键点，美的的业务跟财务指标高度对应，始终贯穿于“五大财务通道”：即从费用到报销、从采购到付款、从销售到收款等。就像“鱼刺”一样，五条财务通道穿插到集团整个经营单位里面，无论家电产业、物流产业、金融产业等都会直接深入到业务，公司经营情况尽收财务眼底。



05 人力资源

人才供应链是产业发展水平的“显示器”，未来市场竞争更多体现于人才竞争，各行各业都将人才供应链建设升级为重要战略。

美的是怎么去做人力资源管理呢？我们称之为“三支柱”方案：专家中心、人力资源共享中心和HRBP。从员工和业务维度出发构建数字化人才供应链，聚焦管理者、员工、HR三个角度，将不同业务场景中的HR数据无缝连接，高效支撑企业数字化转型。

专家中心是美的集团层面的组织，大约三、四十人，负责整个美的集团的人力资源战略、人才战略和相关标准规范的制定。

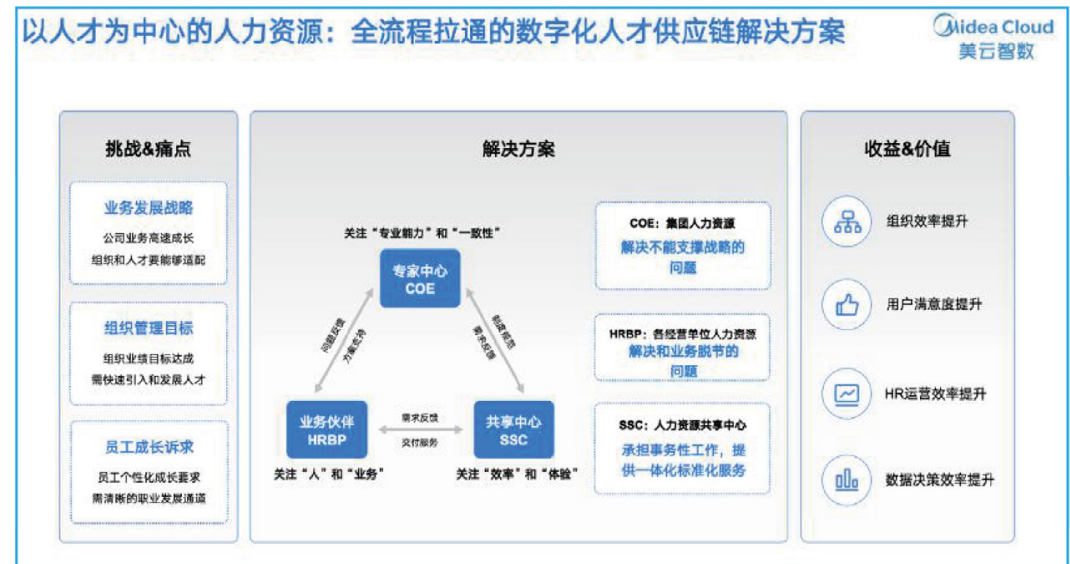
从某个角度来讲，专家中心就相当于美的集团人力资源领域的“立法委”，同时还负责高端人才，也就是集团世界级顶尖人才的招聘和各个业务单元“一把手”的管理。

此外，专家中心还负责人才梯队建设。美的有“四大人才池”：

- 第一是毕业生和管培生；
- 第二是启航班，从基层员工中选拔优秀人才，经过启航班的培训，形成中层干部后备人才池；

- 第三是远航班。从启航班毕业生中再选拔出一批优秀人才培训，组成中高层干部后备人才池；
- 第四是领航班，是为各业务单元“一把手”后备人才提供的培训班。

这“四大人才池”是全集团层面的，由集团统一调配。



06 移动化建设

企业在从小到大发展历程中很难绕开数据孤岛问题，大部分企业早期缺乏顶层设计以及主数据建设过程，存在大量“烟囱式”系统，各领域口径不统一，容易出现信息孤岛。

美的集团统一门户，实现了从消息、应用、到资讯等多端无缝的协同，在PC端、手机端、Pad端看到的内容信息是实时的。在移动中台部分，实现了全价值链业务的移动处理，可以为消费者、客户、办公人员、生产线人员、海外用户、合作伙伴等不同人群，实现各种售后服务和工作协作需求。

举几个例子来说明

比如说针对15万员工，我们自主研发了一款终端机，可以办10项人力资源业务，包括员工入职、社保查询、打印薪资证明等。

再比如薪资计算，美的薪资项目差不多有170种，比如说津贴、职位补贴、提成等，每个月只需要3分钟就可以把15万员工下个月每人薪资情况计算出来。

另外强化人力资源的管理，员工年龄结构、性别结构、学历结构、高端人才占比、人均产出等情况一目了然，通过人力资源看板、通过系列数据，就能洞察公司的人力资源未来发展状态。

另外在核心业务端，无论是消费者，还是合作伙伴也都可以通过移动端进行管理。

对于消费者来说，可以通过移动端控制家里所有美的家电，也可以完成购物和处理售后服务等一系列的问题。

对于合作伙伴来说，比如分销商、售后工程师、运输司机等，都可以通过移动端完成订单派发、订单管理、订单考核等。

未来整个社会一定是高度移动化的社会，企业所有的业务向移动端转移，这一定是大势所趋。



雪将住，风未定，一辆电动车自南而来，滚动的车轮碾碎了地上的冰雪，却碾不碎天地间的寂寞，一路向前，迎接新的一天。

药物研发的道路充满了荆棘和坎坷，这条路不但难走，而且寂寞，难能可贵的是，在吴中医药，有这么一群人，耐得住寂寞，扛得下辛酸。

紧张的一天从处理序列开始，一张张图谱，一个个峰面积，一长串的数字，骄傲的展示着一夜辛苦奔跑的成果。在药研人的火眼金睛中，数据的正常与否，一眼就能预判，但科研还是要严谨，以事实说话，于是一会儿低头奋笔疾书，一会儿抬头敲打着键盘……数据、公式、表格，一个一个的生动饱满起来，试验结果已然呈现在了纸上。

无论是正常、还是异常、或是有偏差，都能沉着以待。也有异常诡异，一头雾水的时候，每次一筹莫展、推演着各种可能性时，总有几个专业知识扎实的老师们，能分析问题的所

在，指导偏差的方向，顺利解决问题。攻克了疑难杂症，成就感满满，这是药研人内心最雀跃的时刻。

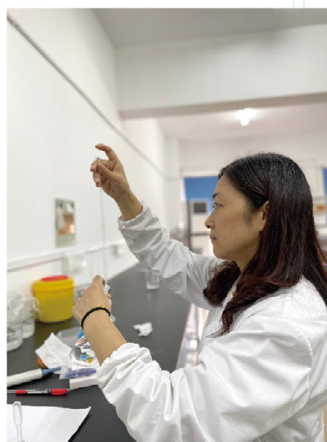
继续下一个试验，白色的黄色的粉末，有味的无味的液体，在药研人眼里是立体的，有结构式的，有了小勺、量筒、量瓶的帮助，它们就成了试验的生命主体，在各种仪器下精准定位分析。

这就是普通分析员最为普通的剪影，日复一日，年复一年，披星戴月，数据与实验飞转在脑海，张张报告，张张成就，正是药研人为自己谱写的生命赞歌。

研发道路注定不平坦，只有本着科学严谨的信念，才能抵挡住孤独与寂寞，只有在实验中精益求精，才能让这乏味的科研路上不再枯燥，让这恼人的荆棘也充满芬芳和温馨。

在这里，有一支高水平药物研发队伍，他们不负韶华，砥砺前行，用风华正茂的青春为祖国健康事业贡献力量。

他们刻苦钻研，践行工匠精神；
他们攻坚克难，助力健康发展；
他们科学严谨，坚持忠于职守；
他们自主研发，推动全面创新。
他们是吴中最美药研人！



江苏吴中之星

2022上半年指标完成率113.5%，排名第一，
同比增长50.9%，出色完成公司制定的目标任务。



从事药品销售十余年来，我感受颇多。我认为在销售工作中，勤奋踏实的态度是必须的，方法和技巧是重要的，勇气和胆量是不可或缺的，坚持到底的毅力更是不容忽视的，只有把这几点做好，才能获得成功。我总结了以下几点：

勤奋，要付出持续的努力。勤能补拙，勤奋就是全力投入，有着常人难比的耐力。纵使再失意或者业绩下跌的时候，还是要奋力直冲，决不撤退，到最后也要争取能完成目标。我认为自己是一个勤奋踏实但“悟性”不高的人，但会通过不断的努力来改变自己。

专业，要掌握必要的知识。要努力成为一个“专家型”销售人才，知识面宽，能力全面，以强烈的信心感染客户，以全面的行业资讯指引客户，成为客户运作品种的参谋。同时，掌握良好的谈判沟通技巧，能够通过沟通读懂对方的意思，在与客户沟通过程中多了解竞品的信息和市场动态，同时，在销售过程中就可以把握切入点，更快达成目标，从而达到双赢的局面。

坚韧，要具备良好的心态。销售的过程中并不是一帆风顺，经常会遇到一些挫折或是客户的拒绝，所以我们需要一种百折不挠的精神，“客户虐我千百遍，我待客户如初恋”，因为销售永远会面对拒绝，所以更多时候，应该学会去面对拒绝，用更好的方法来避免被拒绝，最终达成目标。当遇到挫折、失败的时候，勇气和胆量会激励我们：再试一次就是成功，再赢一次才算成功。

面对瞬息万变的市场环境及政策导向，要不断的完善自己，坚定信念向前冲，相信每一秒的付出，都将变成未来的礼物！

每一秒的付出，
都将变成未来的

■ 江苏吴中医药集团销售中心 — 郭力龙

Li
礼物
Wu



发一份微光 护万家灯火

■ 江苏吴中医药集团电商事业部 / 陆硕文

今年三月后，新冠疫情再次在国内多点爆发，苏州的防控形势异常严峻，公司志愿者团队在多个社区参与核酸检测工作，携手筑牢社会防线，展现了抗疫一线的吴中力量。

今年六月，通过公司党委得知苏州正在招募高铁北站疫情防控志愿者，第一时间就有报名参加的冲动。后来得知，该岗位需接触到中高风险地区人群，且在岗14天内需驻扎在高铁北站，另需做好7天酒店隔离及7天居家隔离措施，心里又泛起了嘀咕。

参加活动长期在外，手头的工作如何安排？家人会不会担心？部门领导会不会支持？虽然心里有很多顾虑，我还是跟家人、领导表达了想要参加志愿者活动的意向，正是有了家人的大力支持、领导的协调分担，才让

我能安心参加这次志愿者活动。

简单的教学培训后，完成前一班志愿者学习对接，我们就上岗了。大家在各个岗位上严格检查来往旅客健康码、行程卡、核对车票，协助工作人员维护秩序、进行人员分流、信息登记，筑起了一道抵御疫情的严密防线。我的主要工作就是对可能来自中高风险地区的人员进行登记信息，包括来苏住址、来苏原因，联系人、承诺书等，对无疫情地区人员放行，已出现疫情地区人员分流到对应乡镇隔离点，不愿隔离人员实行劝返。



志愿者工作时长与苏州高铁站运营时间相同，从早上6点多迎来第一班车到开始，直到晚上12点送最后一班车靠站离开，每天应对可能风险人员100多人。这个过程中，也有碰到棘手的事，一次分流至隔离点的人员因为没有钱隔离，在答应隔离之后私自翻越栏杆，从高铁北站逃跑了。大家立即查询登记信息，拨打此人电话并呼叫110联系站管办确认时间并立案，调取北站摄像头查找踪迹。最终，通过电话联系、短信沟通等方式，他才自愿返回高铁北站。大家考虑到他的特殊情况，通过多方协调安排他去健康驿站免费隔离，解决了他的后顾之忧。

之忧。经过这个事，我们也着实惊出一身冷汗，如果是无症状感染者发生逃逸，该有多危险啊！

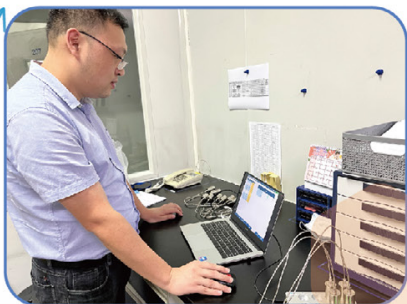
最难的不是工作内容，而是六月底高达35度的温度。两顶简易帐篷、两张办公桌、两个风扇，这几样东西就构成了我们四人的办公点。工作时，每个人都穿上全套装备，“大白”穿上后密不透风，风扇更是没有一点点作用，每天衣服至少湿透再干透两遍以上，手指更是像长期泡水一般皱皱巴巴。特别是遇到带领群众走到安置点等待派车时，高温天气加上太阳曝晒，每走一步都会淌汗。

两周的志愿服务经历，我深刻体会到了医务人员和抗疫工作者的辛苦，同时，在与小伙伴沟通中了解到有党员同志在高铁北站已经驻扎长达半年时间从未回家，更不禁肃然起敬。这些可爱的志愿者们勇于在平凡的岗位上出光彩，做不平凡的事，做有担当的人。正是因为有这么多愿意牺牲奉献自我的人，才能让苏州在疫情外防内控中取得优异的成绩，正是这样的勇担当、不平凡的出彩所汇集的力量，推动着社会的发展、人民的幸福、民族的振兴。



稳中求变 变中求新

■ 苏州制药厂验证部 / 苏小龙



2021年8月，经苏药厂决定将验证部由业务部门调整为职能部门，成为对业务部门具有计划、组织、指挥权力的部门，我非常认同这个决策，完全符合GMP管理理念，服务生产质量。同时，对验证部每个成员也是挑战和机遇，不光要求自己精通业务，也要善于计划、组织、协调、决策，才能担起职能部门的重担，为每个人搭建展示和锻炼自我的平台。

经过半年职能部门和业务部门的磨合后，暴露出一些急需解决的问题，恰逢青蓝学习再塑，得到经验丰富的李红乾老师的支持和指导，顿感信心十足，力量十足，落实“管理上带出团队，工作上干出成果”的要求，使验证部工作在稳中求变，变中求新。

唯有改变，才有出路。2022年2月，根据现状制定目标，发自内心的要求自己及鼓励下属从自我改变行动起来。改变不是否定自己，是为了持续提升自己、突破自己，是为了跟上公司创新、改革的步伐，以便更好达成部门和公司既定目标。我分享下改变自己的几个方法：绝对要发自内心的想改变，这是第一位；对自己或大胆对领导每个月做出承诺，时刻回头看；坚持做事马上行动；坚持多读书，量变必会质变；坚持沟通时换位思考。今年上半年，团队塑造和部门目标完成情况都很理想，得到领导们一致肯定。归到底是，团队每个人都暗下决心改变自己，提升自己，深刻领会和认真实践胡总多次提出的“积极主动，要第一，以终为始，JUST DO IT”的做事态度和做事方法。验证部每个人的改变活生生的诠释了“唯有改变，才有出路”的内涵。

只要思想不滑坡，办法总比困难多。在工作中，会遇到各种各样的问题，解决问题的能力自然成了区分和评价员工最直接、最基本的标准。悲观者只会看到问题，乐观者更多看到的是机会。我坚信：对一个团队来说，解决的问题越多，创造的价值越大，对个人也是如此，通过解决问题，快速提升自己。因此，我很珍惜遇到的每一个问题，将其当做可以提升自己或团队的一次绝佳难得的机会，一次深刻免费的培训，更是体现价值、展示才能的平台。培养下属时，我更倾向找一些问题来复盘和到生产现场调查情况，解决问题。今年，验证部将问题管理作为部门重点工作之一，制定负面管理清单，对所有影响产品质量安全有效期性、生产工艺稳定性的问题造册管理，详细分析过程、解决思路、具体措施、结果评估。现在回想这些问题的解决过程，我切实的感触是：解决问题的过程是痛苦的、让人抓狂的，但问题解决了，会让自己有无限的快乐和满足，这种积极的情绪影响自己很久，保持良好的工作状态；还有很重要的一点，团队合作是最佳的问题解决之道，解决问题要借助团队的力量。只有面对问题，才能激发潜在的能量，唤醒沉睡的智慧；只有解决问题，才能将困难变成机遇，将能力变成业绩！

2022年，对于验证团队来说，是挑战也是机遇，全员做好部门基础工作建设、知识管理、自我提升、解决问题、梳理流程，真实践行“验证是GMP实践的基石”的指导思想，也为药品生产质量管理保驾护航。

我们的成长向太阳

■ 苏州制药厂原料药车间 / 陈锋

2021年7月1日我加入了苏州制药厂这个大家庭，到现在已经一年多的时间。这一年是我进步最快的一年，技术训练营、质量提升训练营、管理分享会、跨部门沟通技巧、生产经营数据表盘等，为每一位想学习想进步的人提供充足的资源支持。

在这一年的时间里，从人员的熟悉，到车间现场管理，从反应机理、工艺的熟悉，到生产技术问题的解决，我迷茫过，也失落过，但幸运的是遇到了一个充满爱的团队。领导们率先垂范，像知心大姐一样教我管理的思路，思考问题的逻辑，还有工厂的赋能培训的加持，让我这样的新员工能够很快的融入。

现在作为一个部门负责人，事情很多，问题也不少。时刻提醒自己要要在教训中分析总结，在挫折中修炼成长，持续学习复盘的本领。

四月份，车间一个搪玻璃反应釜夹套渗漏，导致生产无法正常开展，没有办法？靠天吃饭？思考、咨询、请教、查资料，最终形成一套符合苏药厂的预防措施，定期测试，及时纠偏。

六月份，在工艺优化梳理研究过程中，发现个别产品杂质指标波动明显，后专项组织从原辅料排查、合成反应分析、小试实验到精制小试实验分析等，一步步抽丝剥茧，最终确认根本原因是精制结晶工艺描述不够清晰，通过工艺细化以及固化工艺，后续的精制效果终于达到预期水平。



“季羨林先生曾说过，每个人都想追求一个完美的人生，然而历经千帆之后才会发现，遗憾才是生活的底色，愿你我不抱怨不退缩，活的热气腾腾。我们每一个人，每一个岗位都会遇到各种各样的挫折，强大的人不是你征服什么，而是你能承受什么，拼尽全力去担当。”

我也感到非常的幸运，身边有着一群非常热血积极的伙伴，他们毫无保留的付出，以自己的影响力慢慢带动着身边的人，让越来越多优秀的人都可以站在舞台的中央，成为我们学习的明星员工，榜样的力量让整个组织充满希望。你我都需要不断学习，持续修炼，努力成为那个走到哪里哪里亮的太阳！

烟雨江南 乌镇

■ 江苏吴中医药销售公司 / 金熠

雨入江南，山水如墨染……

一曲《烟雨行舟》悠然的歌词，婉转的曲意，灵动的旋律，优雅的诉说着江南的渔舟，畅想着诗情千卷，散发着青葱魅力，那一刻我想到了静默如画的乌镇。

乌镇位于江浙沪的“金三角”之地，河流纵横交织，京杭大运河依镇而过，历史悠久，春秋时期史称“乌戍”，秦汉时期分而治之，唐朝时期隶属“苏州府”，宋淳化三年属乌程隶湖州，宝庆二年为安吉州乌程县地，元十四年设立都巡检，明宣德五年隶嘉兴府，民国元年依旧分治，到1950年合并称乌

镇，即使历史的长河一遍遍赋予它新的身份，一次次改变它的名称，一段段喧嚣打破它的宁静，但是仍然无法掩埋它的功绩，抹不去它的痕迹，擦拭不掉它的记忆。

初到乌镇，绵绵细雨正是应景，点点洒落在每一寸瓦砾，突袭着干涩的翠绿，闲散的走在西栅古道，72座古桥，陪伴着两岸的临河水阁绵延至深，立志书院门前被历史侵蚀的岁月，唤起了曾经的朗朗书声；河埠上的文昌阁立耸眼前，河边小船人来人往，结识着笔墨书卷；木心美术馆陈列着不同时期的绘画作品及手稿，像是留恋着过去

的痕迹，赞叹着艺术的魅力；蓝印花布的奇异，着实让人眼前惊喜，棉线纺织，黄豆粉刮浆，蓝草汁印花，纯粹的手工，承载着那时的智慧，让人心生敬仰；百床馆的木架构造形式多变，线条分明，勾勒出匠人的别出心裁，匠心独运；民俗馆内不同的生活习俗融合着民间的文化，刻画出栩栩如生的气息，生动而丰富，勤劳又知足，仿佛昨日般跃然纸上。

木质的老旧古桥，岸边垂柳映照，拨弄飘絮百无聊赖，偶有人过，便轻声细语的闲聊，说着那些来者的困扰，似乎在告诉世人，它们听到的故事，才是趣味袅袅。斑驳的墙漆，雨水的冲涤，石板上的脚印参差不齐，深浅不一，走过了多少人的足迹，回忆着数不清的更替，见证着一步步坚强的毅力。亭台楼阁立于水岸，翘然回首，渔舟唱晚，夜幕扶桨，山歌流淌，空寂的云霞衬托着路人的心伤，雨水旁敲击着窗绡，时刻在提醒着一幕幕岁月的凄凉。

乌镇，一个不大的地方，寄托着几代人的梦想，走的走，来的来，就像一种使命，一种责任，一种力量，吸引着无数的游客，倾心它的芳华，见证它的故事，一睹它的容颜，最后世人听闻它的传言，更加向往它的一切，走的人传着它的故事，来的人听着它的历史，对照着自己，思考着哲理，谁又是谁的过客，谁又是谁的知己，喧嚣的城市下隐藏着古迹，像与世隔绝般的密林仙境，净化着心灵，拥抱安慰，给予慰藉，匆忙的生活下找寻着自我，甘心匿于平凡，繁琐的生活中得到释放，暂避纷扰，苦涩的压力被迫屈服时，想一想人间还有的牵挂，复杂的心态不被理解时的困扰，静一静冥想老一辈的智慧和力量，苦苦等候的执念不被认可没有回应时，走一走烟雨江南，山水墨染的乌镇，听一听它的细水长流，闻一闻它的鸟语花香，品一品它的畅然淋漓，所有的一切烟消云散，舒展笑眉，回归自然。

烟雨朦胧，江南古荡
人来人往，细语吟唱
一叶渔舟，余音绕梁
绿荫摇曳，遮蔽烈光
悠然街道，听闻花香
散懒清风，放肆穿堂
拂素罗衫，浅谈笑扬
炊烟飘袅，甘旨肥肠
红尘路漫，把酒言商
幽醉阑珊，空盏潜藏
胭脂余味，韵意泛漾
竹绢团扇，镌刻琳琅
暮霭渐褪，夜垂云裳
欢笑聚散，流连遗忘
人渐相别，清风月降
尘土挥洒，细雨连巷
古色美景，泥逐芬芳
缱绻旧梦，韶华共赏
良辰共览，乌镇秀光

人间仙境——茶卡盐湖

■ 苏宿置业 / 李相林

茶卡盐湖位于青海省海西蒙古族藏族自治州乌兰县茶卡镇，距西宁三百公里，被誉为柴达木东大门。历史上这里是商贾、游客进疆入藏的必经之地，是古丝绸之路的重要站点，据说目前已经探明的盐储量达四亿吨以上。

这次旅行，缘起看了好友发的朋友圈，被照片的景色吸引，在朋友的强烈推荐下就去了青海，到了后发现真是不虚此行。

下了车，站在漫长没有尽头的小道上放眼望去，不远处的茶卡盐湖像一颗钻石镶嵌在嫩绿草地上，又像是一座雪山倒立在地面之下。沿着这条满是盐块铺成，望不到尽头的小路前行，完全没有疲累的感觉，沿途分布了盐雕、木屋等景观，一路皆是风景。从未认为人间竟有这么个接近仙境的地方。

来到最佳游览地，导游说这里是近几年新开发的景区，所以游客

并不是很多，这样也从侧面说明了此地是更接近自然、原生态的地方。整个湖面很大，一眼望不到边，远望像一面硕大的镜子，将头顶的蓝天白云倒映在上面。湖水很浅，大概只到膝盖之下。湖水温温的，水下面不是泥，不是沙，而是雪白的盐！踩上去，觉得硬硬的有点扎脚，踩在其上窸窣作响，好像给脚在做“按摩”温暖舒适。游客们大多赤脚下水，走进这洁白的世界。五岁的女儿在水中小心翼翼地走着，有时欢快地跳一下，溅起一朵朵水花，有时捞起一小块盐投向远方，溅起小小的波浪……

放眼望去，茶卡盐湖水面清浅、水平如镜，人的影子倒映在水中清晰可见，真是名副其实的“天空之镜”！站在湖中把拍好的照片倒过来看，根本就分不清哪个是湖里的倒影，哪个是真正的本体。湖面把软软的云朵都捕进了自己的镜

面里，让人仿佛置身于仙境一般。远处也不时有三五成群的游客挥动艳丽的丝巾，荡起轻柔的裙边，露出灿烂的笑容，使出所有表现美的肢体语言，拍上几张美美的照片，仿佛得到了很大的满足。

夕阳西下，光线也变得柔和起来，落日的余晖染红了天边的云霞。太阳徐徐在水天相接处消失时，月亮出来了，可太阳还未完全褪去，于是太阳和月亮便同时出现在湖面上，天空一边亮一边暗，此时之景大概“落霞与孤鹜齐飞，秋水共长天一色”也不过如此吧。



昔日闻友辞行，苍茫感伤，作词一首，以勉情怀。
回眸往事，人心如海，世事如梦，只缘青山绿水破云霄。

小楼灯下樽中空，
车水马龙。
今宵狂舞，
清寒不觉心已穷。
窗外落寞笙箫起，
流水独语。
饮罢残浆，
星月依稀扬帆动。

新秋七月初

■ 苏州制药厂 / 赵心定

相识

“欢迎各位星火大学生的到来！”
随着一声欢迎，七月正式拉开帷幕。

一

“江南旧游凡几处，就中最忆吴江隈”
——初识苏州



第一次来到苏州，是以一个探索者的身份而非旅行者，对于这里的一切都满怀期待。经过第一个星期的讲座后，公司以“用脚丈量姑苏大地，用心感受苏城古韵”为目标，设计组织了一次“苏州一日游”的活动。周六的早上，已经分好了小组的我们在吴中区青少年中心拍下了第一张合照，大家的剪刀手和没有摘下的口罩都被留在了相片里。随后我们小队沿着平江路-观前街-五州路-月光码头-诚品书店的路线，在猫的天空之城里寄出了写给感谢人的信，喝到了正宗但不确定的苏州绿豆汤，打卡了热门电视剧中的苏家老宅，参观了当代艺术家展览，最后在诚品书店感受了苏州的文创文化。这一路走来，虽然伴随着四十摄氏度的高温天气，但是组内伙伴打卡的热情却并没有因此消退，我们大声的喊出“好喝！”并畅饮苏式绿豆汤。摄像头记录下了我们的喜悦，友情也在炎炎三伏天里慢慢升温。

二

“协作信任、胜则相庆、败则相救”——初识吴中

从1994年成立江苏吴中，经过不断升级、转型，发展成为了如今的医药、医美并驾齐驱的综合性上市企业。进入公司的第一天，我们就被带领参观了企业展厅。从“中国普教第一股”到入选“2021年度中国医药工业百强榜”，这一个个称号代表了不同时期的江苏吴中，是企业一步步发展的重要见证。

在第一天的活动中，我们分小组了解了企业文化和价值观，共同讨论、理解一个价值观的含义。我所在的小组抽到了“协作信任、胜则相庆、败则相救”，我很喜欢并且深刻认同这个价值观，因为协作是我认为团队合作能成功的最重要的因素。众人拾柴火焰高，只有团结团队才能发挥出多人的最大优

势。通过听到其他几小组对于其他价值观的解读分享，我越来越了解江苏吴中这个大团队的精神文化，并感受到了浓厚的人文关怀。



三

“求友须在良，得良终相善”——初识“星火”

出乎意料的是毕业还能再一次体验军训。军训的目的是通过军事训练培养刻苦耐劳的坚强毅力和集体主义精神，当我完整的经历了五天的军训后，以前的质疑变成了肯定，显然军训的目的已经完全显现



了。无论是传统的军训项目—稍息立定、停止间转法、队列训练和军体拳；还是更有特色的拓展游戏，都给我留下了深刻印象，毕竟这是一次对精神和肉体的双重锻炼。

自己受苦可能还不会记忆这么深刻，和大家一起“受苦”才是我深觉军训美好的原因。军训小分队是从苏州一日游开始就建立的，我所在的小组的每一个成员她们都热情包容，有能力、担责任。我们在

拓展游戏中展现思维火花、头脑风暴、高效沟通和积极回馈，这些完美的伙伴让我可以说她们是我职业生涯第一笔宝贵的财富。

可惜经历时感觉时间漫长，回顾时发现如此短暂，就像人不能同时拥有青春和对青春的感受一样，即使大脑会随着时间的冲刷掉许多细节，但是军训过后的肌肉却记录着这美好而充实的五天。

四

“药品质量是设计出来的”——初识生产

经历过军训后，我们开始了车间轮岗学习，在苏药厂的多个部门、车间进行短期轮岗。这个过程中我们认识了空调、水、动力系统对生产的帮助，认识了不同剂型生产工艺和质量管控环节对生产的综合影响，学习了安全在生产中的重要地位等。对于我来说，认识生产是将学校课堂和实验室中的药物设计带到现场实践中。大生产和实验

室的区别在于目标不同，以往接触到的学校实验室探索的是多元化技术和技术优化，而工业生产具有更不确定性，首先要保障稳定可靠的平均水平以上的运行，有一定期限的多种验证支持才能支撑生产；其次，工业生产需要考虑经济效益的产生和市场供应平衡，就对工艺优化或生产计划优化提出了要求。

这些对于生产的认识是在轮岗

和后续的学习中总结得来的，药物生产是很重要的环节，体系中仍有许多细节需要去持续学习和关注，希望有一天我的认识能脱离“初识”的阶段。



处世须带春风

■ 人力资源管理中心 / 林洁楠

弘一法师曾言：“处世须带春风。”春风，是严冬后大自然送来的第一抹温暖，它融化了河面的薄冰，拂落了枝丫上的冰霜，鲜活了一切停滞在寒冬的生命。春风是生命的唤醒者。

而在为人处世中，可能是一个举手之劳，一个关切的眼神，一份额外的包容……却也都拥有着春风般的温暖，而这一份温暖来源于一颗永远坦然和最为善良的心。

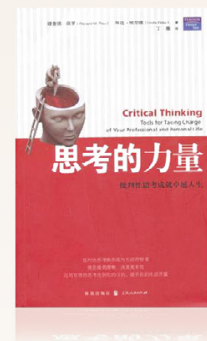
东汉华阴人刘宽，有人看他驾车的牛很像自己家丢的，刘宽便下车，任其领去。不久，失牛者找回了自己的牛，送还谢罪，刘宽只道：“物有相类，幸劳见归。”

刘宽的这份温仁多恕是人间难得的美好内在，包容了一切偶然亦或必然的事件，是无论在什么情况下都能以最温和的姿态待人，是一种从内心深处避免让彼此陷入窘迫的主观意愿。这种善人善己的心态，不仅是个人保持平和的关键，更是人与人之间交往的润滑剂，维护了社会的稳定。因此，春风待人也成了社会文明、公民精神重要的一部分。

如春风般平和的心态之于社会，是一种不可或缺的精神；而之于个人，是“宠辱不惊，看庭前花开花落”的坦然。对于每个人来说，人生之路大半是风雨，大半是坎坷，而往往拥有平和心

态的人，才能跨越坎坷，明白心之所向。苏轼数次在政治上大起大落，历经人生低谷，也是了悟人生本淡的真味，吟出“竹杖芒鞋轻胜马，谁怕？一蓑烟雨任平生。”这样潇洒的千古佳句。若是无这种淡然的心境，苏老先生怕是早已被人生艰难所摧垮而抑郁终生。

和颜悦色是人骨子里透出的善，也是人面对人生大起大落的从容淡定。“处世须带春风”不仅是一种善待他人的处世之道，也是为人面对艰难人生自救自赎的方式。



《思考的力量》 ——批判性思考成就卓越人生

■ 办公室 / 李兴旺

电子信息技术的教育，让我认识到从技术的层面，一切都是可以确定的，看似杂乱无章的过程，经过算法和公式就能找到其中的规律。社会学相关理论的感染，我又明白了从管理的角度，很多东西是复杂的，不确定的，人的行为受到社会方方面面的影响。

应该把握宏观准确还是微观精确，应该关注清晰性、相关性又或是重要性，思考问题的方式真的差异很大，会让人无从选择。在实际工作中，很多时候由于与他人之间考虑问题不在一个层面上，有时在无足轻重的细节上浪费了太多时间，有时因为思维局限闭门造车影响了交付质量，有时因为欠缺理性的执着放弃了穿越复杂与挫折前行的机会。

《思考的力量》是关于批判性思维的一本不错的工具书，在关于思考的组成部分、思考的不同阶段，如何控制思考的非理性与局限等方面，既有很多的知识梳理，也有清晰的方法论介绍，这些对于生活中应用具有一定启发性，如果能够结合自己在实际工作中遇到的问题，就会有更大的收获。

当然，作为一本工具书，与一般通俗的读本相比，阅读起来并不轻松，书中的章节相对独立且跳跃，需要一个部分一个部分的去理解，还需要前后相关的去反复琢磨领会，似乎没有一个总结概括的内容、单一的确定方法。但也正因为这样的原因，让我们在自己找答案的同时不知不觉的养成批判性思考的习惯，这正是批判性思考的关键——不去判定你的观点、想法正确与否，关键在于思考过程是否缜密，思考方法的是否恰当。

到现在，这本书还没有认真的看完，《礼记·中庸》中就提到的“博学之、审问之、慎思之、明辨之、笃行之”正是阅读这本书的态度，从获得基本的理解开始，进行自我分析、自我评价和自我纠正，结合实践并内化理解，逐步成为“锻炼中的思考者”，从思考的片面、偏差中解脱出来，更加从容的面对这个日新月异且错综复杂的世界。



触不可及,触手可及

——观电影《触不可及》有感

■ 江苏吴中医药销售公司 / 张婧

《触不可及》是一部“非常白加黑”、来源于生活又高于生活，讲述友情却远超于友情的电影，它涉及到人性、平等、尊重、信任、友谊等诸多深层的意蕴。两个主人公为我们展现着“全新”意义上的友谊，超越种族，超越阶级，超越正常人。

德瑞斯是从小被领养，在黑人聚集区长大的，终日游手好闲，靠领取失业金，甚至贩卖、抢劫来谋取生存的黑人；菲利普是一个虽然身价不菲，但是却承受着失去孩子、失去爱人、全身瘫痪痛苦的白人。在外人看来是完全相反的两个人，建立了一种不稳定但是不断加深的

朋友情谊，在这份感情里，他们都收获了自己的新生命，从触不可及，到触手可及。

《瓦尔登湖》的作者梭罗曾说过，时间决定你会在生命中遇见谁，你的心决定你想要谁出现在你的生命里，而你的行为决定谁最后可以留下。而你的时间，你的心，你的行为便组成了生命的旅途。我们可能并不会“复制”这样一段友谊，但是我们同样面临着对生活和生命的思考，我们选择成为什么样的人，选择陪伴在谁的身边，主动权都在我们自己手中。

触不可及，也会变成触手可及。



全书的篇幅不长，信息量也并不大，类童话心理学的读物，是可以很快读完的一本书。把丰富的专业知识细节掰碎、揉进生动有趣的故事里，虽然部分内容有些教条，却仍不失为一本优秀的大众心理学入门书籍，连贯性和可读性都很强。书中主角“蛤蟆先生”的父母是典型的“挑剔型父母”，如果你也有一对总爱批评你和打击你的父母，这本书就更值得一看。

整本书通过一个小故事做模拟，简略地展现了心理咨询治愈的全过程：蛤蟆先生从最开始咨询时的抑郁到最后一次咨询时重拾自信。中间顺带普及了一些简单的心理学理论知识，其中包括两个关键的概念：儿童/父母/成人的状态；你好我好的生命坐标和心理游戏。美中不足的是稍嫌简略，显得过于夸大了心理咨询的效果，主人公“蛤蟆先生”的心理变化过程也过于戏剧化，仅仅是简单的几次心理咨询显然不足以产生这样巨大的心理转变。书中是一个理想化的状态，只经过了十次咨询，蛤蟆先生的心理就发生了飞跃式的变化，但现实情况往往曲折得多。不过最重要的，就是苍鹭那句

《蛤蟆先生去看心理医生》

■ 江苏吴中医药销售公司 / 陈丽容



话：“我无法保证事情一定会变好，可我相信每个人都有变好的能力。”

这不是一本“给予答案”的书，因为关于自我和死亡的问题本就是没有标准答案的问题，作者只是提供一种特殊的方式，让大家进行自我反思。这里的反思并不是对错误的反思，而是一种回望来路的思考，知道自己为何成为现在的样子，才有可能走向更健康的未来。



难得有闲趣去浙江丽水旅游，来到景宁县畬族山寨，有幸参与观看畬族婚俗表演，亲历了一番畬族少数民族的婚庆民俗，别有趣趣。

畬族又称山哈，意为住在山里的客户，是一个具有自己特点的单一的少数民族。传说畬族的祖籍是广东潮州的，早在唐代时畬族先民被泛称为“蛮”、“蛮僚”、“峒蛮”或“峒僚”，现主要分布在福建、浙江、江西、安徽等省份山区。浙江景宁畬族自治县，是我国唯一的畬族自治县。畬族有自己的语言——畬语，却没有自己的文字，世代靠口口相传传承文化和习俗。

畬族婚恋比较自由，他们一般在劳作、出行、节日、婚礼等公开场合互相认识，并往往以对歌传达情感，以歌作媒，表达各自的爱慕之情。畬族实行一夫一妻制，同姓不婚。在畬族婚嫁习俗上，除通常嫁女之外，还有男嫁女方的婚俗。

我们参与了情景再现畲族人的结婚场景。迎亲队伍敲锣打鼓，放着鞭炮，牵着老黄牛，抬着花轿，带着彩礼热热闹闹娶亲去。来到女方家路口时会被拦阻，这叫“拦路”，也叫“拦门”。媒人放三个双响鞭炮，报讯迎亲队伍的到来。女方在门内也放两只鞭炮，表示做好迎接准备。女方阿姨舅姆姑嫂拿着杉枝刺拦在门前。要对歌一段，不然罚酒三碗，方可通行。

来到中堂，娶亲礼物一一摆到桌上，预示诚意。男方要娶到亲，牵手新娘，需过五关斩六将才行。婚礼仪式上，男方四人站在左边，女方四人站右边。第一关是女方送上宝塔茶(五碗叠成宝塔状)，赤郎(在我们这里相当于伴郎)在女方茶托上下翻腾的嬉戏下，用嘴衔取塔顶一碗，一饮而尽不许溢出，以示智勇双全。将余下四碗分发四人，喝干茶水将碗送还女方。然后八人面对面作搏，叫“捉田螺”。接着请迎亲者脱去草鞋，洗净脚，穿上布鞋，叫“脱鞋”礼。之后“亲家伯”将所有礼品清点给女方厨师和叔伯。礼品中必有岳祖父、岳父、舅公的鞋子一双、猪脚一只，送岳祖母、岳母头巾纱一条、鞋一双，岳母还有衣料一件，送新娘的礼物除了

衣服鞋袜饰品，还有一付“凤冠”头饰，非常精美漂亮，新娘就戴着这付首饰出嫁。第二关是男女双方对情歌。唱情歌、嫁女歌、采茶歌等夫妻恩爱喜庆吉祥如意的歌，场面喜庆闹猛；第三关是猜谜语。谜面“借你阿姨鲤鱼来翻白(谜底：菜刀)；借你阿姨双龙抢珠城门内(谜底：火铳)；借你阿姨两耳朝天喜洋洋(谜底：菜盘)”等一些与日常息息相关的谜语来考验男方的智慧和能力。如赤郎猜错要罚酒三杯。第四关是抢鸡笼环节。女方派出四五人个围成一圈，相互投扔抛接鸡笼。男方派出一赤郎在中间争抢，上蹿下跳，左腾右挪，你来我往，抢到鸡笼大功告成。第五关是载歌载舞跳起来，娶亲达到高潮。最后有大舅哥从闺房将新娘抱出，举行拜堂仪式。喝完交杯酒，红绸牵线入洞房，仪式结束。

随着社会的发展和变迁，畲汉通婚已经成为常事。许多仪式都趋于汉化。它充分体现了我们中华民族的大团结，大融合，大发展。五十六个民族五十六支花，五十六个兄弟姐妹是一家。祝愿我们中华民族繁荣昌盛，万古长青，为实现中华民族的伟大复兴的中国梦而携手共进。



迎亲花轿



抢鸡笼



男女对歌

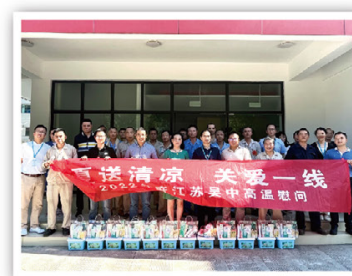


拦门

炎炎夏日送清凉 关爱一线暖人心 *Benefits*

公司2022年度高温慰问

8月4日，公司开展“夏送清凉 关爱一线”2022年度高温慰问工作。由公司领导，经管、人资部门负责人和公司党群条线负责人组成的慰问组分别深入重点企业、项目工地、基层一线，为高温作业的职工送去高温慰问品，并向他们致以敬意和感谢。公司注重关爱一线劳动者，切实做好防暑降温工作，认真落实安全生产、疫情防控等各项措施，确保高温季节公司各项工作顺利开展。



青衿之志，笃行致远 *Education*

公司发放2022年度员工子女升学礼物

8月18日，公司举行2022年员工子女升学礼物发放活动，本年度全公司共计123位员工子女升学，其中37位升入小学，32位升入初中，28位升入高中，26位升入大学，在这个值得庆祝的时刻，公司为每一位升学的孩子们精心准备了礼物，共同分享升学的喜悦和成长的快乐，并祝福他们在未来的道路上披荆斩棘、高歌猛进，勇敢向前方！



迎接党的二十大

总书记这样总结过去 展望未来

● 新时代10年的伟大变革，在党史、新中国史、改革开放史、社会主义发展史、中华民族发展史上具有里程碑意义。

● 10年来，我们遭遇的风险挑战风高浪急，有时甚至是惊涛骇浪，各种风险挑战接踵而至，其复杂性严峻性前所未有。我们坚定信心、迎难而上，一仗接着一仗打。我们取得的一切成就，都是党和人民一道奋斗出来的。

● 未来5年是全面建设社会主义现代化国家开局起步的关键时期，搞好这5年的发展对于实现第二个百年奋斗目标至关重要。

● 即将召开的党的二十大，是在进入全面建设社会主义现代化国家新征程的关键时刻召开的一次十分重要的大会，将科学谋划未来5年乃至更长时期党和国家事业发展的目标任务和大政方针，事关党和国家事业继往开来，事关中国特色社会主义前途命运，事关中华民族伟大复兴。

● 中华民族伟大复兴不是轻轻松松、敲锣打鼓就能实现的，必须勇于进行具有许多新的历史特点的伟大斗争，准备付出更为艰巨、更为艰苦的努力。

● 全面建设社会主义现代化国家，实现新时代新征程各项目标任务，关键在党。我们党是世界上最大的马克思主义执政党，要巩固长期执政地位、始终赢得人民衷心拥护，必须永葆“赶考”的清醒和坚定。

● 全党必须增强忧患意识，坚持底线思维，坚定斗争意识，增强斗争本领，以正确的战略策略应变局、育新机、开新局，依靠顽强斗争打开事业发展新天地，最根本的是要把我们自己的事情做好。

● 我们推进的现代化，是中国共产党领导的社会主义现代化，必须坚持以中国式现代化推进中华民族伟大复兴，既不走封闭僵化的老路，也不走改旗易帜的邪路，坚持把国家和民族发展放在自己力量的基点上、把中国发展进步的命运牢牢掌握在自己手中。

● 前进道路上，全党要坚持全心全意为人民服务的根本宗旨，树牢群众观点，贯彻群众路线，尊重人民首创精神，坚持一切为了人民、一切依靠人民，从群众中来、到群众中去，始终保持同人民群众的血肉联系，始终接受人民批评和监督，始终同人民同呼吸、共命运、心连心。

20